

Selbstmanagement und beruflicher Fortschritt

Entwicklung, Evaluation und Vergleich
eines Trainingsprogramms

Dissertation
zur
Erlangung des Doktorgrades
der Naturwissenschaften
(Dr. rer. nat.)

dem

Fachbereich Psychologie
der Philipps-Universität Marburg
vorgelegt von
Stephan Klein
aus Kassel

Marburg/Lahn 2001

Vom Fachbereich Psychologie

der Philipps-Universität Marburg als Dissertation am _____ angenommen.

Erstgutachter: _____

Zweitgutachter: _____

Tag der mündlichen Prüfung am _____

Vorwort

„Ihre Dissertation sollte schon etwas Eigenständiges sein!“ Es war dieser knappe Satz meines Anleiters, der mich im Sommer 1999 auf das Thema 'Selbstmanagement' brachte. Zwar hatte ich mir in Prof. Martin Kleinmanns gerade zuende gegangenem Seminar unter demselben Titel schon die Frage gestellt, warum die effektiven Methoden aus der klinischen Selbstmanagement-Therapie nicht auch in Unternehmen angewandt werden, doch war ich zunächst eigentlich fest entschlossen, im Bereich Assessment Center weiterzuforschen, denn dort fühlte ich mich nach der Diplomarbeit bereits gut informiert. Mittlerweile bin ich froh, dass ich – nach besagtem Satz – mein erstes Exposé in den Papiermüll geben und mir eigenständige Gedanken machen mußte. Denn als das "Kanfer"-Seminar einmal stand, konnte ich immer wieder erleben, wie selbst völlig demotivierte, wenig gebildete und stark frustrierte Leute am Ende der beiden Trainingstage mit den Begriffen "jonglieren" und die Techniken für sich nutzen wollten – auch langfristig. Und es hat mich mit der – von mir ebenso wie von Trainingsteilnehmern immer wieder kritisierten – 'grauen Theorie' versöhnt, zu sehen, wie wirksam die zunächst so schematisch-sperrig wirkenden Verfahren der Lernpsychologie tatsächlich sind.

Obwohl ich mich bemüht habe, den Vorgaben von Frederick H. Kanfer zum Selbstmanagement und denen von Lothar J. Seiwert zum Zeitmanagement möglichst nahezukommen und sie in den beiden Trainings Punkt für Punkt zu vermitteln, handelt es sich doch um meine eigene Umsetzung ihrer Verfahren. Um dies zu verdeutlichen, habe ich die Namen der Autoren immer in Anführungsstriche gesetzt, wenn ich sie zur Beschreibung der hier durchgeführten Seminare benutze und z.B. von "Seiwert"-Training oder "Kanfer"-Probandinnen spreche.

Aus Gründen der Leserfreundlichkeit habe ich auf eine durchgängige Mitschreibung der weiblichen Form (/innen) verzichtet. Allerdings wollte ich es auch nicht mit dem einfachen Hinweis, diese immer mitzulesen, bei der männlichen Endung belassen. Stattdessen habe ich zwischen beiden Geschlechtsformen abgewechselt. Die nicht genannte Endung ist dabei jeweils mit gemeint.

Gerade noch im Genuß einer frei wählbaren Rechtschreibung, habe ich mich für die vor der Rechtschreibreform übliche Orthographie entschieden, weil ich Brüche zwischen eigenem Text und den nach alter Rechtschreibung verfaßten Zitaten vermeiden wollte.

DANKSAGUNG

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Martin Kleinmann, der mit seinem Seminar zum Thema "Selbstmanagement" nicht nur für die Initialzündung für diese Arbeit sorgte, sondern mich, unter dem Zugeständnis größtmöglicher Freiräume, bei gelegentlichen Hürden stets verständnisvoll und praxisbezogen unterstützte.

Bei methodischen Fragen konnte ich mich jederzeit – auch außerhalb der Sprechstunde – an Herrn Prof. Dr. Hans-Henning Schulze wenden.

Danken möchte ich dem Leiter des Grone-Bildungszentrums in Stadthendorf und Treysa, Herrn Frank Rogalski, sowie Herrn Werner Müller vom Bildungszentrum der Hessischen Wirtschaft in Gießen für ihre Experimentierfreudigkeit und die Bereitschaft, mir in ihren Instituten die Möglichkeit zur Trainingsdurchführung zu geben.

Herr Dipl.-Bibl. Christoph Pollakowski gab mir wertvolle Tips zur Literaturrecherche und Frau Ursula Cappeller sorgte dafür, daß vergessene Manuskriptseiten in der Psychologie-Bibliothek so sicher lagen wie zu Hause.

Daß Selbstmanagement ein Thema für endlos-anregende Gespräche sein kann, habe ich immer wieder mit den Dipl.-Psych. Marcus Majumdar und Cornelius Koch erfahren. Durch unsere themenverwandte Forschung ergaben sich außerdem immer wieder Möglichkeiten zur gegenseitigen Unterstützung.

Praktisch, emotional und ebenso durch kritische Gedanken hat mich meine Frau Beata in allen Phasen der Promotion hilfreich begleitet.

Vor allem möchte ich meinem Vater, Dr. med. Horst-Richard Klein, danken, der mir gezeigt hat, daß eine leidenschaftliche Herangehensweise nicht unbedingt den Blick für's Wesentliche trüben muß. Ihm ist diese Arbeit gewidmet.

Inhaltsverzeichnis

	<u>Seite</u>
Vorwort	2
Danksagung	3
I. THEORETISCHER TEIL	
1 EINLEITUNG	10
2 THEORETISCHER UND EMPIRISCHER HINTERGRUND	16
2.1 Selbstmanagement	16
2.1.1. Psychologiehistorischer Hintergrund	20
2.1.2 Die sozial-kognitive Lerntheorie	23
2.1.3 Selbstmanagement-Ansätze	25
2.1.3.1 Zeitmanagement: Der Ansatz von Seiwert	26
2.1.3.2 Unbewußtes, Kindheit, Triebnatur: Tiefenpsychologische Selbstmanagement-Ansätze	34
2.1.3.3 Psychische Grundkonflikte: Der Selbstmanagement-Ansatz von Pütz	39
2.1.3.4 Motivation und Volition Der Selbstmanagement-Ansatz von Kehr	42
2.1.3.5 Handlungsmotivation: Der Zielsetzungs-Ansatz	44
2.1.3.6 Selbstmanagement-Therapie: Der Ansatz von Kanfer	50

2.1.4	Empirische Forschungsergebnisse zum Selbstmanagement	61
2.1.5	Selbstmanagement: Zusammenfassung	69
2.2	Moderatorvariablen für erfolgreiches Selbstmanagement	73
2.2.1	Selbstwirksamkeit	74
2.2.2	Ergebniserwartung	77
2.2.3	Intrinsische Motivation	79
2.2.4	Selbstwirksamkeit, Ergebniserwartung und Intrinsische Motivation	81
3	ABLEITUNG DER FRAGESTELLUNG UND FORMULIERUNG DER HYPOTHESEN	82
II.	E M P I R I S C H E R T E I L	
4	ÜBERBLICK ÜBER DIE GESAMTSTUDIE	84
4.1	Design	85
4.2	Unabhängige Variablen	87
4.3	Abhängige Variablen	88
4.4	Operationalisierung der Variablen: Meßinstrumente	89
4.4.1	Pretests	89
4.4.2	Posttest 1	98
4.2.3	Posttest 2	100

4.5	Stichprobe	102
4.5.1	Akquisition der Teilnehmer	104
4.5.2	Trainingsziele der Teilnehmer	105
4.5.3	Stichprobe der "Kanfer"-Trainings	108
4.5.3.1	Stichprobe "Kanfer"-Training 1	109
4.5.3.2	Stichprobe "Kanfer"-Training 2	109
4.5.3.3	Stichprobe "Kanfer"-Training 3	109
4.5.3.4	Stichprobe "Kanfer"-Training 4	110
4.5.3.5	Stichprobe "Kanfer"-Training 5	110
4.5.4	Stichprobe der "Seiwert"-Trainings	110
4.5.4.1	Stichprobe "Seiwert"-Training 1	111
4.5.4.2	Stichprobe "Seiwert"-Training 2	111
4.5.4.3	Stichprobe "Seiwert"-Training 3	111
4.5.4.4	Stichprobe "Seiwert"-Training 4	112
4.5.4.5	Stichprobe "Seiwert"-Training 5	112
4.6	Trainingsentwicklung	112
4.6.1	Selbstmanagement-Training nach Kanfer	114
4.6.2	Selbstmanagement-Training nach Seiwert	119
4.7	Trainingspraxis	120
4.7.1	Trainingspraxis nach Kanfer	120
4.7.2	Trainingspraxis nach Seiwert	131
5	ERGEBNISSE	138
5.1	Manipulation Check	138
5.2	Kontroll-Design	139
5.3	Kennwerte der Skalen	145

5.3.1	Reliabilitäten der Meßinstrumente	145
5.3.2	Interkorrelationen der Meßinstrumente	147
5.4	Ergebnisse zu den Hypothesen	148
5.4.1	Ergebnisse zu Hypothese 1	156
5.4.2	Ergebnisse zu Hypothese 2	162
5.4.3	Ergebnisse zu Hypothese 3	170
5.4.4	Ergebnisse zu Hypothese 4	171
5.4.5	Ergebnisse zu Hypothese 5	173
5.4.6	Ergebnisse zu Hypothese 6	174
5.4.7	Ergebnisse zu Hypothese 7	178
5.4.8	Ergebnisse zu Hypothese 8	179
5.4.9	Ergebnisse zu Hypothese 9	180
5.4.10	Ergebnisse zu Hypothese 10	181
5.5	Ergebnisse der Zusatzerhebungen	183
5.5.1	Ergebnisse der Zusatzerhebungen zum Kontroll-Design	184
5.5.2	Ergebnisse der Zusatzerhebungen zu Hypothesen 1 und 2	185
5.4.2	Ergebnisse der Zusatzerhebungen zu Hypothesen 3 bis 6	195
5.4.3	Ergebnisse der Zusatzerhebungen zu Hypothesen 7 bis 10	199

6	DISKUSSION DER ERGEBNISSE	202
6.1	Diskussion zum Manipulation Check	202
6.2	Diskussion zum Kontroll-Design	204
6.3	Diskussion zu den Hypothesen	206
6.3.1	Diskussion zu Hypothese 1	207
6.3.2	Diskussion zu Hypothese 2	210
6.3.3	Diskussion zu Hypothese 3	214
6.3.4	Diskussion zu Hypothese 4	216
6.3.5	Diskussion zu Hypothese 5	217
6.3.6	Diskussion zu Hypothese 6	219
6.3.7	Diskussion zu Hypothese 7	219
6.3.8	Diskussion zu Hypothese 8	220
6.3.9	Diskussion zu Hypothese 9	221
6.3.10	Diskussion zu Hypothese 10	222
6.4	Diskussion zu den Zusatzerhebungen	223
6.4.1	Diskussion zu den Zusatzerhebungen zu Hypothesen 1 und 2	224
6.4.2	Diskussion zu den Zusatzerhebungen zu Hypothesen 3 bis 6	227
6.4.3	Diskussion zu den Zusatzerhebungen zu Hypothesen 7 bis 10	228
6.5	Zusammenfassende Diskussion und Ausblick	229

7	ZUSAMMENFASSUNG	239
----------	------------------------	-----

8	LITERATUR	241
----------	------------------	-----

ANHANG

A: Fragebogen

B: Trainingsmaterialien "Kanfer"-Training

C: Trainingsmaterialien "Seiwert"-Training

I. THEORETISCHER TEIL

1. EINLEITUNG

„Der Bereich Weiterbildung ist die eigentliche Wachstumsbranche im Bildungswesen“, sagte der CDU-Bildungsexperte Norbert Hauser laut einer Meldung der Nachrichtenagentur Associated Press (AP) vom 31. Juli 2000, und er legte Zahlen vor, um diesen Trend zu untermauern. So besuchten 1998 rund 6,5 Millionen Teilnehmer 500000 Kurse der 1000 deutschen Volkshochschulen und absolvierten dort ca. 14,6 Millionen Unterrichtsstunden. Schon 1985/86 hatten private Unternehmen in Deutschland mit 26,7 Milliarden Mark etwa 3 Prozent ihrer Personalkosten auf Weiterbildungsmaßnahmen ihrer Mitarbeiter verwandt, Tendenz steigend. Und heute machen rund 35000 private Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen in Deutschland rund 85 Milliarden Mark Umsatz pro Jahr – ebenfalls eine Zahl, deren Entwicklungskurve nach oben zeigt.

Ein zunehmend wichtiger Bereich der Weiterbildung sind Selbstmanagement-Trainings, die auf einen Bedarf reagieren, den Latham und Locke (1991, S. 240) folgendermaßen veranschaulichen: „Although people are natural self-regulators /.../ they are not innately effective self-regulators. Skills in self-regulation must be acquired through experience, training and effort.“ Insofern erleben Methoden zur Selbststeuerung bereits seit Mitte der 80er Jahre einen immensen Aufschwung, der sich sowohl auf dem Seminar- und Ratgebermarkt (vgl. Pütz, 1997, S. 2 ff.) als auch in zahlreichen wissenschaftlichen Veröffentlichungen und einem veränderten Therapieangebot niederschlägt. „Führung der eigenen Person – die wichtigste Voraussetzung erfolgreichen Führungsverhaltens“ - dieser Titel, den Linneweh und Hofmann (1995, S. 74) ihren Ausführungen zum "Persönlichkeitsmanagement" in dem einflußreichen Handbuch "Führung von Mitarbeitern" (von Rosenstiel et al., 1995) voranstellen, kann dabei für den Unternehmensbereich als programmatisch gelten. Doch während man hier auf einen riesigen Markt an "Selbstmanagement"-Seminaren und -Ratgebern vorzugsweise für Führungskräfte blickt, herrscht an empirisch-wissenschaftlich abgesicherten Trainingsverfahren ein eklatanter Mangel.

Die Problematik beginnt bereits bei der Begriffsbildung. So wird "Selbstmanagement" in vielen Fällen mit "Zeitmanagement" gleichgesetzt und aus diesem nunmehr bequem eingegrenzten Feld heraus mit dem Hinweis auf zu erfüllende Planungserfordernisse operiert. Ordnungswerkzeuge wie Checklisten, Timeplaner oder Ablagesysteme stehen im Vordergrund, um den eigenen Arbeitsbereich besser „in den Griff zu bekommen“. Dabei fokussieren die Vorschläge fast ausschließlich auf den Lebensbereich Beruf; Privatleben und das in der

heutigen Gesellschaft zunehmend wichtige Feld der Freizeit werden ausgeklammert. Das "Selbstmanagement" bleibt insofern dem betriebswirtschaftlichen Optimierungscredo des "Management by Objectives" verpflichtet, wobei nun nicht mehr nur das Unternehmen, sondern auch der einzelne Mensch bestimmte, gesellschaftlich normierte Sollziele zu erreichen habe.

Von dieser Vorgehensweise will sich die "Seiwert-Methode" abgrenzen. Der Selbstmanagement-Ansatz des Betriebswirts Professor Lothar J. Seiwert bezieht – im Rückgriff auf amerikanische Vorbilder wie Stephen R. Covey und Peter F. Drucker – nun auch das Privatleben mit ein und geht von einer individuellen Lebenszielplanung aus. Diese wird in mehreren Planungsstufen so aufgesplittet, daß sie sich auch auf den Seiten des Terminkalenders für den einzelnen Tag wiederfinden. Auf diese Weise will „Europas führender Zeitmanagement-Experte“ (Seiwert über Seiwert (1999, S. 5)) erreichen, daß die Leser und Anwender seiner millionenfach verkauften Praxisempfehlungen bzw. die Teilnehmer an seinen in Unternehmen außerordentliche populären Seminaren lernen, "Zeitsouveränität" zu erlangen, d.h. „innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen, die Sie jedoch auch verändern können, Ihre Zeit und damit Ihr Leben nach Ihren eigenen Vorstellungen und Wünschen zu gestalten“ (Seiwert, 1998, S. 71).

Daß sie das tatsächlich tun, wird allerdings nur angenommen, da die Trainings nach der Seiwert-Methode bislang nicht wissenschaftlich evaluiert sind. Seiwert selbst sagt: „Es gibt keine Evaluation meiner Zeitmanagement-Trainings im statistisch-wissenschaftlichen Sinne. Zum einen fordert die Zielgruppe das nicht, und zum anderen ist es bei Verhaltensmerkmalen auch schwierig, Effekte zu überprüfen“ (Persönliche Mitteilung vom 28. 6. 2000). Insofern bleibt die Frage der Langzeitwirksamkeit bei der Seiwert-Methode wie bei den meisten Zeitmanagement-Seminaren unbeantwortet. Wie zahlreiche persönliche Gespräche mit Unternehmern und ehemaligen Teilnehmern an Zeitmanagement-Kursen bestätigen, ist die Aufrechterhaltung der Trainingseffekte über einen längeren Zeitraum allerdings offenbar eines der größten Probleme gängiger, überwiegend auf Planungsmethoden abhebender Selbstmanagement-Trainings.

Die ersten wissenschaftlichen Ansätze zum Selbstmanagement – dieser Begriff wird für die Steuerung der eigenen Person mit der größten Übereinstimmung verwendet und gilt mittlerweile als anerkannter Begriff der psychologischen Fachsprache, der als Stichwort auch im „thesaurus of psychological index terms“ der American Psychological Association (APA) zu finden ist (vgl. Kehr, 2000) – stammen nicht aus der Arbeits- und Organisationspsychologie, sondern aus dem klinischen Bereich, und sind eng mit dem Namen Frederick H. Kanfer verbunden. Nicht umsonst beschreiben die beiden Vorreiter der arbeits- und organisationspsy-

chologischen Anwendung von Selbstmanagement-Strategien, Locke und Latham (1990b, S. 268), diese als „a concept that has been studied for at least two decades in clinical settings (Kanfer, 1970) and only recently in organizations“. Bereits in den 60er Jahren führte Kanfer den Begriff der "Selbstregulation" in das behavioristische Gedankengut ein (Kanfer, 1972) und erweiterte die klassische empirische Verhaltenstherapie nach Skinner um die Möglichkeit, daß der Mensch sein Handeln selbst kontrolliert. Seine gleichzeitige Unzufriedenheit mit dem "administrativen Behandlungsmodell" (Kanfer, 1986, S. 283), in dem der Therapeut die alleinige Verantwortung für ein Veränderungsprogramm trägt, das dann an einem eher passiven, vertrauensvollen Patienten angewandt wird, führte Kanfer zum Ansatz der Selbstmanagement-Therapie.

„Self-management techniques are prescriptive methods that place much of the burden of engaging in the change process on the client“, charakterisiert Kanfer (1991, S. 306) seinen Therapieansatz, der, mittlerweile konkretisiert, eine recht beeindruckende empirische Bilanz dokumentierter klinischer Behandlungserfolge aufweisen kann und für den deutschen Sprachraum vor allem durch Kanfers Zusammenarbeit mit Hans Reinecker und Dieter Schmelzer fruchtbar gemacht wurde (vgl. Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 1991; 1996; 2000).

Ein außerklinischer Bereich, in dem Selbstmanagement als Training eingesetzt und evaluiert wurde, ist die universitäre Aus- und Weiterbildung. Im Rahmen von meist einsemestrigen Seminarangeboten für Studierende oder interessierte Externe wurden an einigen amerikanischen Universitäten die theoretischen Grundlagen des Selbstmanagements vermittelt und die Trainees dazu angehalten, ein eigenes Selbstmanagement-Projekt zu verfolgen (Hamilton, 1980; Menges & Dobroski, 1976; Menges & Dobroski, 1977; Rakos & Grodek, 1984; Watson & Tharp, 1993). In einem Überblick über diese Studien hinsichtlich der Erfolgsraten der Teilnehmer/innen am Ende des Kurses stellen Gintner und Poret (1987, S. 79) fest „that 70% typically reach their desired goal“. Trotz des empirisch nachgewiesenen Erfolgs dieser aus der Forschung zur Selbst-Kontrolle von Verhalten (behavioral self-control) der 70er und 80er Jahre abgeleiteten Selbstmanagement-Anwendungen (vgl. auch Greiner & Karoly, 1976; Lazarus, 1993; Kirschenbaum, Malett, Humphrey, & Tomarken, 1982; Richards, 1975; Ziesat, Rosenthal, & White, 1978; einen Überblick geben Kirschenbaum & Perri, 1982), werden sie jedoch nicht auf breiter Basis eingesetzt. Ja, mehr noch: wie die Jahreszahlen der Veröffentlichungen zeigen, scheint das erfolgreich Begonnene mittlerweile kaum noch weiterverfolgt zu werden.

Versuche einer wissenschaftlichen Fundierung und gleichzeitig des empirischen Effektivitätsnachweises von Selbstmanagement-Verfahren für den arbeits- und organisationspsychologi-

schen Bereich gibt es ohnehin erst seit etwa fünfzehn Jahren. „Few, if any, empirically based experiments have been conducted in organizational settings on the efficacy of training in self-management“, beklagen Frayne und Latham (1987, S. 387). Und Frederick und Ruth Kanfer stellen 1991 (S. 315) fest: „Substantial attention has been given to self-regulation training in the clinical literature. Surprisingly, however, only two studies have been conducted on the use of this procedure in the work context,“ womit sie die Untersuchungen von Frayne und Latham (1987; 1989) meinen. An dieser Situation hat sich bis heute im Grunde nichts geändert, was besonders für Deutschland zutrifft. Denn die Handvoll Untersuchungen zur Effektivität von Selbstmanagement-Trainings im Unternehmensbereich stammen allesamt aus dem amerikanisch-englischen Sprachraum (Frayne & Latham, 1987, 1989; Gintner & Poret, 1987; Macan, 1994).

Ziel der meisten dieser Untersuchungen ist das Auffinden von Moderatorvariablen für erfolgreiches Selbstmanagement. Auf diesem Forschungsgebiet hat sich der Rückgriff auf die Arbeiten zur Verhaltensänderung von Albert Bandura als besonders ergiebig erwiesen (Bandura, 1977b, 1982). Insbesondere das von Bandura eingeführte Konstrukt der "Selbstwirksamkeit" ("Self-Efficacy") – „definiert als die Erwartung, ein gefordertes Verhalten erfolgreich ausführen zu können“ (Bandura, 1977b, S. 193; vgl. Bandura, 1997) – zeichnet sich bislang in mehreren Untersuchungen als wichtige Moderatorvariable für den Erfolg sowohl klinisch-therapeutischer als auch arbeits- und organisationsbezogener Trainingsmaßnahmen aus (vgl. Gintner & Poret, 1987; O' Leary, 1985).

Eine zweite wesentliche Voraussetzung für motiviertes Handeln ist innerhalb Banduras "sozial-kognitiver Lerntheorie" (Bandura, 1986) die "Ergebnis-Erwartung" ("Outcome-Expectancy"). Diese ist „definiert als die Einschätzung einer Person, daß ein bestimmtes Verhalten zu bestimmten Ergebnissen führen wird“ (Bandura, 1977b, S. 193; vgl. Bandura, 1997). Je stärker etwa ein Klient davon überzeugt ist, daß die Selbstmanagement-Therapie zu dem erwünschten Ergebnis führt, desto größer ist seine Bereitschaft zu engagierter Mitarbeit und desto besser sind damit seine Aussichten auf einen erfolgreichen Ausgang der Intervention. Auch die Motivationspsychologie nimmt an, dass Verhalten durch innere Zustände verursacht werden kann. Traditionell unterscheidet sie zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation (vgl. Heckhausen, 1989; Weiner, 1988), wobei Deci, einer der Pioniere der Forschung zur intrinsischen Motivation, diese so definiert (Deci, 1975, S. 131): „The most commonly used definition of intrinsic motivation in the experimental literature states that behavior is intrinsically motivated when there are no apparent external rewards.“

Zahlreiche Ergebnisse aus der Lernforschung können als empirische Belege dafür gelten, daß intrinsische Motivation Leistungen positiv beeinflusst: „Versuchspersonen, die internal moti-

viert sind, suchen sich meist schwierigere Aufgaben aus, sind kreativer, zeigen qualitativ höherwertige Leistungen und sind auch weiterhin motivierter, an der gleichen Aufgabe weiterzuarbeiten, als Versuchspersonen, die das gleiche Problem für externe Belohnungen bearbeiten“, faßt Kanfer (1991, S. 321, Übers. d. Verf.) die Befunde zusammen (vgl. Condry, 1977; Hart, 1978; Locke & Latham, 1984; Lössl, 1983; Maehr & Braskamp, 1986).

Die vorliegende Arbeit will die angesprochenen Konstrukte und Verfahren auf den Bereich Arbeitslosigkeit und hier auf die Zielgruppe langzeitarbeitsloser Menschen sowie Dozentinnen von Weiterbildungskursen für Langzeitarbeitslose anwenden. Interessant erscheint dieses Teilnehmerfeld vor allem aufgrund der Rahmenbedingungen der Lebensgestaltung. Diese sehen nämlich bei Arbeitslosen, abgesehen von gelegentlich durch das Arbeitsamt vorgeschriebenen Trainingsmaßnahmen, kaum äußere Kontrolleinflüsse vor. Insofern scheinen Selbstmanagement-Fertigkeiten, Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und intrinsische Motivation in diesem Bereich besonders relevant zu sein. Ähnliches trifft auf die Gruppe der Dozenten an Weiterbildungsinstituten zu, die durch ihre eigenständige Arbeit mit Gruppen und ihren gleichwertigen Angestelltenstatus verhältnismäßig wenigen äußeren Kontrollzwängen unterliegen.

Ziel der Arbeit ist die Entwicklung, die Evaluation und der Effektivitätsvergleich zweier Selbstmanagement-Trainings, eines nach dem Ansatz von Seiwert, das andere nach Kanfer. Dadurch sollen zwei Lücken in der momentan vorhandenen Datenbasis geschlossen werden. Zum einen soll der Trainingsansatz nach Seiwert erstmals wissenschaftlich auf seine Wirksamkeit hin untersucht werden, und zum anderen beinhaltet die Studie die erste arbeits- und organisationspsychologische Umsetzung eines Trainings nach Kanfer im deutschsprachigen Raum.

Zur Effektivitätsüberprüfung sollen die Trainingsergebnisse der Experimentalgruppen einer Kontrollgruppe (Wartedesign) gegenübergestellt werden.

In einem zweiten Evaluationsschritt sollen Transfer und Dauerhaftigkeit der erzielten Trainingseffekte erhoben werden. Dies erscheint vor allem deshalb praxisrelevant, als es den meisten Zeit- und Selbstmanagement-Trainings zwar gelingt, die Teilnehmer kurzfristig zu euphorisieren und damit im Sinne ihrer Zielerreichung zu motivieren, Nachfragen bei den Trainees jedoch in der Regel ergeben, dass die guten Vorsätze schon zwei Wochen später wieder vergessen, die Planungswerkzeuge weggelegt sind und der vorherige alte Trott erneut eingekehrt ist. Andererseits ist die dauerhafte Anwendung der erlernten Verfahren natürlich ausschlaggebend für die Wirksamkeit des Trainings in bezug auf eine wirkliche Lebensverbesserung für die Teilnehmerinnen.

Zusätzlich wird der Einfluss der als Moderatorvariablen eingeführten Konstrukte Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und intrinsische Motivation gemessen und somit ein Modellansatz vorgeschlagen, der zwar keine neuen Konstrukte einführt, jedoch die einzeln gut belegten Moderatorvariablen zusammenfasst und ihre von Kanfer (1991, S. 321) postulierte kombinatorische Relevanz für das Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie testet.

2. THEORETISCHER UND EMPIRISCHER HINTERGRUND

2.1. Selbstmanagement

In diesem Kapitel soll zunächst eine Einführung in die theoretischen Ansätze des Selbstmanagement gegeben werden. Dazu werden verschiedene Definitionen von "Selbstmanagement" vorgestellt und diskutiert.

Der zweite Teil beinhaltet einen geschichtlichen Überblick über die Grundlagen und Anfänge sowie die Entwicklung der Theorie und praktischen Umsetzung von Selbstmanagement-Prozessen und geht auf die, zur Erläuterung von Selbstmanagement-Prozessen besonders fruchtbare, sozial-kognitive Lerntheorie ein (vgl. Bandura, 1986).

Es folgt die Darstellung der relevanten Selbstmanagement-Ansätze und – soweit vorhanden – ihrer praktischen Umsetzung, bevor empirische Forschungsergebnisse zum Selbstmanagement dargestellt werden.

Zum Abschluß des Kapitels werden die im Rahmen dieser Studie untersuchten Moderatorvariablen für den Selbstmanagementenerfolg dargestellt.

Der Begriff "Selbstmanagement" ist alles andere als eindeutig definiert. In der deutschsprachigen wissenschaftlichen Forschungsliteratur ohnehin kaum beachtet (vgl. Manz, 1992), wird er hierzulande größtenteils in Ratgeber-Büchern, meist für die Zielgruppe Führungskräfte, benutzt und dabei in der Regel kurzerhand mit "Zeitmanagement" gleichgesetzt (vgl. Abschnitt 2.1.2.1). Diese Reduktion mag zwar eine praktikable Vereinfachung sein, kann aber einem gründlichen Erforschungsanspruch von Selbstmanagementprozessen nicht genügen.

Der Großteil wissenschaftlicher Veröffentlichungen zum Thema Selbstmanagement stammt aus dem amerikanisch-englischen Raum und steht in der Tradition Frederick H. Kanfers. Wie dieser (z.B. Kanfer, 1991) setzen auch die anderen Autoren, die auf diesem Gebiet empirisch-theoretisch arbeiten, die Begriffe "Selbstmanagement", "Selbstkontrolle" und "Selbstregulation" gleich (z.B. Manz & Sims, 1989). Kanfer, Reinecker und Schmelzer definieren diese Begriffe in ihrem deutschsprachigen Grundlagen-Lehrbuch "Selbstmanagement-Therapie" (1991, S. 25) sehr global so: „Damit sind vor allem solche internen psychischen Prozesse umschrieben, mit denen eine Person eigene Ziele anstreben und ihr Verhalten selbst beeinflussen ('steuern') kann.“

Im weiteren wird jedoch deutlich, daß Kanfer und seine deutschen Co-Autoren "Selbstmanagement" als eine Art Oberbegriff für selbstregulatorische und selbstkontrollierende Verhal-

tensweisen sehen, wenn sie schreiben (S. 25): „Die Grundlage für unser Verständnis von Selbstmanagement bilden Prozesse der Selbstregulation“, und Selbstregulation wiederum bestimmen als „die Tatsache, daß eine Person ihr eigenes Verhalten im Hinblick auf selbstgesetzte Ziele steuert“. Dabei erfolgt die "Regulation" nach Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1991, S. 25) „durch eine Modifikation des Verhaltens selbst oder durch eine Einflußnahme auf die Bedingungen des Verhaltens“.

Auf der Suche nach einer Präzisierung der Definition von Selbstmanagement greift Pütz (1997, S. 74) die einführende, globale Bestimmung der Begriffe Selbstmanagement, Selbstkontrolle und Selbstregulation von Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1991, S. 25.) auf und kritisiert: „Auf Selbstmanagement-Prozesse kann man aber nur dort schließen, wo mindestens zwei Verhaltensalternativen zur Verfügung stehen, die von unterschiedlichen Verhaltenskonsequenzen begleitet werden, die die Selbstkontrolle längerfristig unterstützen.“ Berücksichtigt findet Pütz diesen Gedanken bei Manz und Sims (1980), die "Self-Management" ("Self-Control") in Anlehnung an Thoreson und Mahoney (1974, S. 12) so definieren (S. 362): „A person displays self-control, when in the relative absence of immediate external constraints, he engages in behavior whose previous probability has been less than that of alternatively available behaviors.“

Während in dieser Definition das sichtbare Demonstrieren der Selbstkontrolle im Vordergrund steht und unklar bleibt, ob die von Kanfer et al. (1991, S. 25) genannten „internen psychischen Prozesse“ nicht auch dazu führen können, daß ehemals durch externe Begrenzungen bedingte Aktivitäten bei Wegfall dieser selbstkontrolliert weitergeführt werden, also ein vorher bereits wahrscheinliches Verhalten nicht verändert, sondern aufrechterhalten wird, sucht Pütz (1997) nach einer definitorischen Erweiterung und bemerkt (S. 75): „Ungeklärt bleibt in dieser Definition, wie die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Verhaltens einzuschätzen ist, und die Beurteilung, ob in einer gegebenen Situation überhaupt Handlungsalternativen zur Verfügung stehen.“ Allerdings stellt sich die Frage, ob eine Definition von "Selbstmanagement" diesen Begriff wirklich so eng fassen sollte, daß sie konkrete Verhaltenswahrscheinlichkeiten angibt, während der zweite Einwand lediglich scheinbar problematisiert, was auch Manz und Sims (1980) in ihrer Definition als selbstverständlich voraussetzen: die Freiheit zu selbstentschiedenem Handeln. Denn natürlich ist Selbstmanagement nur möglich, wo die äußeren Bedingungen dies zumindest in dem Minimalrahmen zulassen, daß die Auswahl aus zwei Handlungsmöglichkeiten gewährleistet ist.

Eine Definition soll die Klärung eines Begriffs leisten, indem sie diesen von anderen Begriffen abgrenzt und in seiner Bedeutung festlegt. Um im wissenschaftlichen Diskurs noch anwendbar zu sein, muß sie sich entweder auf die wesentlichen Bestimmungsstücke ihres Gegenstands beschränken, oder, neben einer umfassenden Gesamtdefinition, quasi noch einmal als praktisch handhabbares, also weit weniger umfangreiches Duplikat vorhanden sein.

Eine solche, anwendungsbezogene Definition des Begriffs "Selbstmanagement" verwendet auch Bert Werner Pütz (1997, S. 1): „Selbstmanagement steht im Dienste der Verwirklichung individueller Lebensziele und Lebensvorstellungen. Die zentrale Aufgabe des Selbstmanagements ist die eigenverantwortliche und bewußte Ausrichtung des eigenen Handelns auf diese Ziele.“ Dabei lassen sich "Bewußtheit" und "Eigenverantwortlichkeit" im Sinne Kanfers et al. (1991, S. 25) als „interne psychische Prozesse“ verstehen. Auch das Anstreben eigener Ziele als wesentlicher Anteil von Selbstmanagement wurde bereits von Kanfer und Karoly (1972) genannt und von Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1991; 1996; 2000) für den deutschsprachigen Raum weiterentwickelt und umfassend dargestellt. Insofern scheint der Rückgriff auf Erkenntnisse und bewährte Behandlungsmethoden der klinischen Psychologie, wie sie Kanfer in seinem "Selbstregulations-Modell" (1986) und seiner Umsetzung in die Selbstmanagement-Therapie bereitstellt (Kanfer et al., 1991; 1996; 2000), auch für den Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie, mit dem Pütz (1997) sich beschäftigt, sinnvoll zu sein.

Die Selbstmanagement-Definition von Lothar J. Seiwert (1988, S. 12) lautet: „Selbstmanagement ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (= zu managen), daß die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird.“ Diese Begriffsbestimmung läßt jedoch einige Fragen offen. So ist nicht geklärt, ob sich die "Zielorientierung" auf selbst gesetzte Ziele bezieht (wie man es innerhalb von Selbstmanagement-Praktiken erwarten sollte), oder ob es hier auch um fremdgesetzte Ziele geht (was sich anhand der Wahl des Ausdrucks „Anwendung bewährter Arbeitstechniken“ vermuten ließe). Weiterhin schreibt die Definition Seiwerts für Selbstmanagement-Aktivitäten zwingend vor, die „zur Verfügung stehende Zeit“ im Auge zu behalten, und schließt damit die Möglichkeit der Mißachtung zeitlicher Vorgaben als gerade im Management-Bereich oftmals durchaus naheliegender Form der Selbstregulation im Gegensatz zur Fremdsteuerung aus. Außerdem wird bei der Forderung einer „sinnvollen und optimalen“ Zeitnutzung kein Kriterium genannt, auf das sich diese Forderung bezieht. Ist es der berufliche Erfolg, so verquicken sich an dieser Stelle wiederum Aspekte der Selbstkontrolle mit denen der Fremdregulation. Geht es hier aber etwa um die Erreichung eines möglichst optimalen subjektiven Wohlbefin-

dens, wird das erste definitorische Bestimmungsstück, nämlich „die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis“, in den meisten Fällen überflüssig, weshalb diese Handlungsalternative laut Seiwert kein Selbstmanagement wäre. Auch Pütz (1997, S. 23) bemerkt von daher, daß Seiwert „Selbstmanagement sehr eng definiert“. Diese definitorische "Enge" ist vor allem auf den strikten Zeitbezug zurückzuführen, dem Selbstmanagement hier unterworfen wird.

Unterdessen trifft Manz (1989) eine Unterscheidung zwischen "Selbst-Management" und "Selbst-Führung" (Self-Leadership): „Conceptually, self-management can be viewed as a set of strategies that aids employees in structuring their work environment, in establishing self-motivation, and so forth, that facilitates appropriate behaviors for achieving minimal deviation from primarily lower-level behavioral standards. Self-leadership, on the other hand, encompasses self-management behavior but it is also concerned with leading the self-influence system at superordinate levels“ (1989, S. 275-276). Abbildung 1 veranschaulicht die von Manz angenommene Unterscheidung.

Abb. 1: A cybernetic control system view of the role of self-management and self-leadership (Manz, 1989, S. 275).

Manz (1989, S. 4) definiert "Selbst-Führung" als „an extensive set of strategies, focused on the behaviors and thoughts that people use to influence themselves“. Inwieweit hierin eine Notwendigkeit liegt, "Self-Leadership" begrifflich von Selbstmanagement zu trennen, bleibt, wenn man die Selbstmanagement-Definition von Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1991,

S. 25) betrachtet, allerdings offen. Denn zweifellos handelt es sich bei den von Manz (1989) genannten Strategien um „solche internen Prozesse /.../ mit denen eine Person eigene Ziele anstreben und ihr Verhalten selbst beeinflussen ('steuern') kann" (Kanfer et al., 1991, S. 25). Daß die mit dem Konzept der Selbst-Führung herauspartialisierten „übergeordneten Ebenen" (Manz, 1989, S. 276, Übers. d. Verf.) bereits integraler Part des Selbstmanagement-Prozesses sind, wie Kanfer et al. (1991; 1996) ihn verstehen, betont auch Pütz (1997, S. 75) in seiner Darstellung der „Grundgedanken der Selbstmanagement-Therapie" nach Kanfer, wo es heißt: „Metakognitionen (Regeln wie man denkt oder Probleme löst bzw. mit kognitiven Regeln umgeht) und Handlungsregeln (Regeln, die die konkrete Umsetzung von Intentionen in Bewältigungsstrategien betreffen) sind die beiden wesentlichen Elemente des Selbstmanagement-Prozesses."

Was der Selbstmanagement-Definition Kanfers et al. (1991, S. 25) offenbar fehlt, ist jedoch die explizite Berücksichtigung der sozialen Einflußfaktoren auf das menschliche Verhalten. So könnte die zunächst noch ganz unter dem von Zimbardo (1983, S. 588) kritisierten „Primat des Individuums" stehende Definition, ergänzt um den Bereich sozialer Einflüsse, lauten:

Mit Selbstmanagement sind vor allem solche internen psychischen Prozesse umschrieben, mit denen eine Person im Kontext der auf sie einwirkenden sozialen Variablen eigene Ziele anstreben und ihr Verhalten selbst beeinflussen ('steuern') kann.

Diese erweiterte Definition soll im folgenden als Grundlage dienen, um den Begriff "Selbstmanagement" inhaltlich zu beschreiben.

2.1.1. Psychologehistorischer Hintergrund

Als Sigmund Freud mit der Veröffentlichung seines "Abriß der Psychoanalyse" (Freud, 1938) das Gedankengebäude seiner tiefenpsychologischen Lehre zum vorläufigen Abschluß brachte, war der Raum, der hierin für die bewußte Kontrolle des Menschen über sein eigenes Leben vorgesehen war, äußerst begrenzt. So stellte Freud den Menschen als ein Wesen dar, das durch eigene unbewusste Triebe und frühkindliche Erfahrungen in seinem Erleben und Verhalten größtenteils determiniert war.

Sowohl in bezug auf die von ihr angenommenen Ursachen psychischer Konflikte als auch auf die therapeutische Herangehensweise ist die ursprüngliche Psychoanalyse dem medizinisch-somatischen Krankheitsmodell verpflichtet, „nach dem Verhaltensstörungen in Analogie zu organmedizinischen Pathologievorstellungen gesehen und erklärt werden" (Keupp, 1974,

S. 122): aufgrund bestimmter, in der Person selbst begründeter, innerer Krankheitsursachen, treten "abnorme" Verhaltensweisen als pathologische Symptome auf, die von einem Therapeuten diagnostiziert und behandelt werden. Der Patient ist hierbei mehr oder weniger passives Objekt, das sich dem Therapieplan des Kliniklers unterwirft und durch die Anwendung der von diesem definierten Techniken "geheilt" wird.

Auch im klassischen Behaviorismus, von Burrhus Frederic Skinner ursprünglich als Gegenbewegung zur Psychoanalyse eingeführt, hatten Selbstmanagement-Ansätze zunächst keinen Platz. Skinner, der seinen Blick ausschließlich auf das beobachtbare Verhalten lenkte, um so der Gefahr empirisch nicht belegter Vorannahmen zu entgehen, sah menschliches Verhalten und daraus schlußfolgernd den ganzen Menschen als durch Umwelteinflüsse bestimmt an (Skinner, 1953, 1974). Äußere Reize resultierten also in einem schematisch auf sie folgenden Verhalten. Konsequenterweise beruhte die im Behaviorismus wurzelnde klassische Verhaltenstherapie darin, die eine Person beeinflussenden relevanten Umgebungsvariablen zu identifizieren und sie so zu manipulieren, daß unerwünschte Verhaltensweisen "gelöscht" und erwünschtes Verhalten "verstärkt" wurden. Somit war der Therapeut für die Intervention und damit letztlich für den Behandlungserfolg allein verantwortlich, während der Patient größtenteils passiver Rezipient der Therapie blieb.

Im weiteren Verlauf der theoretischen wie therapeutisch-praktischen Entwicklung vollzog sich jedoch in der Lerntheorie eine Öffnung, die der späteren Einführung der Selbstregulationsansätze (vgl. Kanfer, 1972) den Weg ebnete: Für das Theoriegebäude des Behaviorismus gestand Skinner dem Menschen die Möglichkeit zu, durch die Beeinflussung seiner Umwelt wiederum auch selbst Einfluß auf das eigene Verhalten nehmen zu können, d.h. "Selbstkontrolle" auszuüben (vgl. Bandura, 1986). „Dem Konzept der Selbstkontrolle ist u. E. historisch eine große Bedeutung zuzuschreiben: Für die Entwicklung der Verhaltensmodifikation war sie wichtig, da sie die 'kognitive Wende' mit einleitete und erleichterte. Die therapeutischen Interventionsmöglichkeiten wurden erheblich erweitert“, bemerken Rehahn & Sommer (1982, S. 87). Allerdings blieb der der Person zugestandene Einfluß zunächst auf deren Reaktion auf den primären Umwelt-Stimulus beschränkt, oder, wie Skinner (1971, S. 211) betont: „A person does not act upon the world, the world acts upon him.“

In der Verhaltenstherapie, die von Beginn an versucht hatte, Therapieeffekte zu quantifizieren und damit Erfolgs- wie Mißerfolgsraten öffentlich zu dokumentieren sowie die eigenen Methoden zur Diskussion zu stellen, drängte sich unterdessen das Problem des Therapietransfers auf. Angesichts hoher Rückfallraten auch bei ansonsten beeindruckenden Besse-

rungsquoten wurde es immer dringlicher, den Patienten zumindest für die Zeit nach Beendigung der eigentlichen Therapie als aktiven Kooperationspartner in den Interventionsplan einzubeziehen und die Verantwortung für das Aufrechterhalten der Therapieeffekte in seine Hände zu legen.

Diese Ansätze in Richtung einer mehr partnerschaftlichen Therapeut-Patient-Beziehung im Sinne eines Arbeitsbündnisses und der Verstärkung selbstregulatorischer, selbstkontrollierender Klienten-Fertigkeiten wurden vor allem von Frederick H. Kanfer (1972, 1986) aufgegriffen und weitergeführt. Veröffentlichten Kanfer und Paul Karoly ihren frühen Aufsatz von 1972, der das Konzept der "Selbst-Kontrolle" in das lerntheoretische Gedankengut einführte, angesichts der relativ unbeweglichen Strukturen innerhalb der klassisch-behavioristischen Verhaltenslehre noch unter dem Titel: „Self-Control: a behavioristic excursion into the lion's den“, hat sich das Konzept der Selbstkontrolle mittlerweile weitgehend etabliert (Williams et al., 1992).

Diese theoretische Öffnung der letzten knapp 30 Jahre ist nicht zuletzt auf die konkret-erfolgreiche Umsetzung selbstregulatorischer Ansätze in der Verhaltenstherapie zurückzuführen. So finden sich mittlerweile in einer Fülle von Veröffentlichungen Ergebnisse von Therapiestudien, die die auf Kanfer zurückgehende Selbstmanagement-Therapie als wirkungsvolles Interventionsverfahren bei zahlreichen körperlichen, psychosomatischen und klinisch-psychologischen Störungen ausweisen (z.B. Heckerman & Prochaska, 1977), dessen Erfolgsraten diejenigen Verfahren, die den Patienten überwiegend als passives Objekt der Therapie und den Therapeuten als aktiv-bestimmenden Part betrachten, zum Teil sehr deutlich übertreffen (Kanfer, 1991; Kanfer et al., 1996; 2000).

Wesentlich für die Entwicklung wissenschaftlicher Selbstmanagement-Ansätze war, neben den empirisch-theoretischen und therapiepraktischen Arbeiten von Kanfer, vor allem die Theoriebildung Albert Banduras: Seine sozial-kognitive Lerntheorie, die Einflüsse der Person, der Umwelt und des Verhaltens in einen reziproken Zusammenhang stellt und menschliche Kognitionen explizit als handlungsrelevant ausweist, soll im nächsten Abschnitt dargestellt werden.

2.1.2 Die sozial-kognitive Lerntheorie

In seiner Verhaltensformel ($V = f(P, U)$) postuliert Kurt Lewin (1969, 1982a), daß individuelles Verhalten durch Persönlichkeitsfaktoren (P) und durch Umweltfaktoren (U) bedingt wird. Die sozial-kognitive Lerntheorie von Albert Bandura (1986) baut auf diesem Gedanken auf und entwickelt ihn weiter. In ihrem Grundmodell (vgl. Abbildung 2) stehen die drei Faktoren Verhalten, Person und Umwelt in einem wechselseitigen Abhängigkeitsverhältnis mit gleichgewichtigem Einfluß, womit das lineare Modell Lewins, in dem die Wirkrichtung der Person- und Umwelteinflüsse auf das resultierende Verhalten eingleisig verläuft, zu einem dynamischen Ansatz mit reziproken Einflußmöglichkeiten erweitert ist. Abbildung 2 zeigt das Grundmodell nach Bandura (1986):

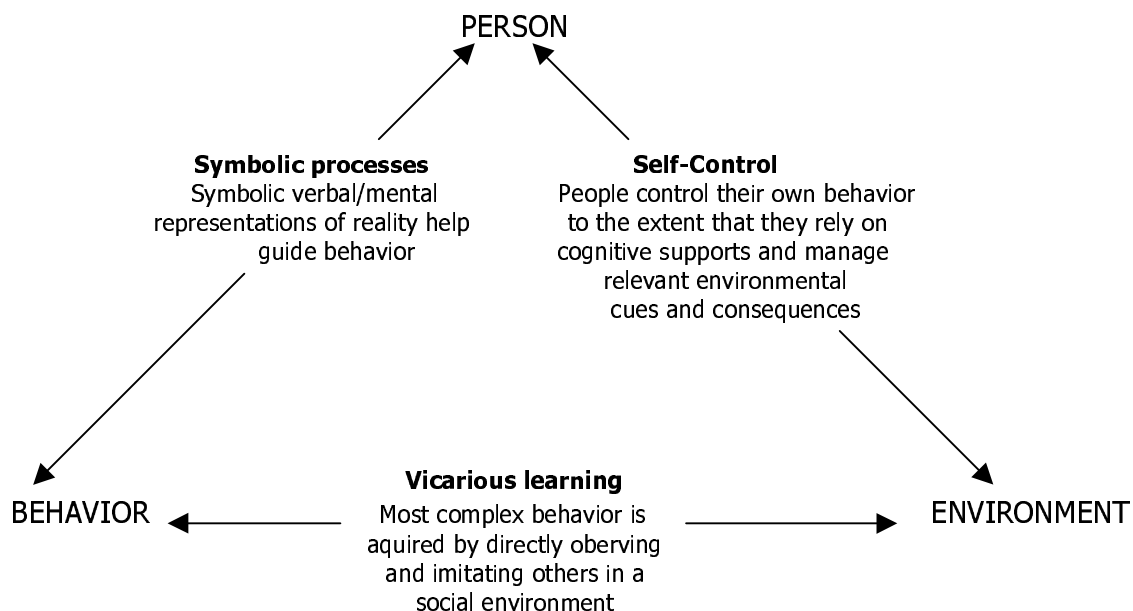


Abb. 2: Das Grundmodell der sozial-kognitiven Lerntheorie (nach Bandura, 1986, S. 24)

Als zweite Fortführung der Lewinschen Formel geht Bandura außerdem über den Versuch der Erklärung des Verhaltens von Personen hinaus und beschreibt zusätzlich, wie Menschen lernen (vgl. Stalder, 1985). Die von Bandura so bezeichnete „triadic reciprocity“ (1986, S. 18) der drei Einflußfaktoren Person, Verhalten und Umwelt setzt laut seiner Theorie eine Reihe grundlegender menschlicher Fähigkeiten voraus, die es dem Menschen wiederum erlauben, sich in seine soziale Umwelt einzufügen und seinerseits auf sie einzuwirken:

Symbolizing Capability: die Fähigkeit zu symbolisieren, die vergangenen Erfahrungen Bedeutung gibt und diese in interne Modelle umwandelt, die wiederum als Richtlinien für zukünftige Handlungen dienen

Forethought Capability: die Fähigkeit zur Vorausschau, durch die kognitive Repräsentationen gewünschter zukünftiger Handlungen in die Tat umgesetzt werden, die also vorausschauendes Handeln motiviert, das durch Selbstregulationsmechanismen zustandekommt

Vicarious Capability: die Fähigkeit zum Beobachtungslernen, die es dem Menschen ermöglicht, Handlungsregeln zu erwerben und zu steuern, ohne dafür durch den mühseligen und oft gefährlichen Prozeß des Erfahrungslernens nach dem 'Trial-and Error'-Prinzip gehen zu müssen

Self-Regulatory Capability: die Fähigkeit zur Selbstregulation, die es dem Menschen erlaubt, sich in seinen Handlungen an eigenen internalen Standards und der Selbstbewertung zu orientieren, anstatt nur auf die Erwartungen anderer zu regieren

Self-Reflective Capability: die Fähigkeit zur Selbstreflexion, die als ureigen menschliche Fähigkeit die Analyse der eigenen Erfahrungen sowie Metakognitionen, also das Nachdenken über eigene Denkprozesse, erlaubt und vor allem mittels der Einschätzung der Selbstwirksamkeit [vgl. Kapitel 2.2.1] Verhalten weitreichend beeinflusst

Im Gegensatz zu den klassischen lerntheoretischen oder auch motivationstheoretischen Erklärungsversuchen menschlichen Verhaltens ist der „komplexen sozialen Gleichung“ (Kreitner & Luthans, 1984, S. 55) von Bandura (1986) die menschliche Fähigkeit der Selbstkontrolle inhärent. Pütz (1997, S. 61) schlußfolgert daher: „Wir unterliegen mit unserem Verhalten laufend Begrenzungen und Restriktionen, die in der Situation oder in der auszuübenden Rolle begründet sind. Innerhalb dieser Grenzen aber können wir wählen und unser Verhalten richtet sich ausschließlich nach unserer persönlichen Wahl.“

Diese neue Freiheit, die dem Menschen von Bandura – ganz im Gegensatz zu früheren Ansätzen von Skinner und Hull bis zu Freud und Adler – zugesprochen wird, liegt gerade in der triadisch-reziproken Determination begründet, was Bandura (1986, S. 23 f.) folgendermaßen unterstreicht: „The term determinism is used here to signify the production of effects by certain factors, rather than in the doctrinal sense of actions being completely determined by a prior sequence of causes operating independently of the individual.“ Damit schließen Determinismus und Freiheit sich innerhalb der sozial-kognitiven Lerntheorie nicht aus: „When viewed from a social cognitive perspective, there is no incompatibility between freedom and determinism“ (Bandura, 1986, S. 39). Vielmehr wird Freiheit von Bandura nicht mehr im philosophisch-absolutistischen, sondern im sozialen Sinne verstanden (1986, S. 39): „Free-

dom is not conceived negatively as the absence of influences or simply the lack of external constraints. Rather, it is defined positively in terms of the exercise of self-influence."

Als theoretischer Ansatz, der die Möglichkeit selbstregulatorischer Aktivitäten explizit einräumt, ist die sozial-kognitive Lerntheorie für die Erörterung von Selbstmanagement-Prozessen besonders fruchtbar (vgl. Luthans & Kreitner, 1985). Dies hat dazu geführt, daß viele Autoren, deren Forschung sich mit dem Konzept der Selbstregulation beschäftigen, ihre Arbeiten theoretisch auf Banduras Ansatz fußen lassen. Dennoch verfolgt die sozial-kognitive Lerntheorie von ihrer Zielsetzung her einen für unseren Kulturbereich bereits gut eingeführten Ansatz, wie Lamb (1986, S. 32) betont: „Banduras concern with cognitive processes /.../ has been pursued as part of a larger effort to establish a model of man as a self-determining agent who plans for long-term goals and is capable of exercising self-control in an effort to reach them."

Was den Ansatz Banduras von denen anderer Autoren mit dem gleichen Bemühen abhebt, ist die Tatsache, daß er versucht hat, die Korrektheit seines Modells mithilfe von Laboruntersuchungen zu belegen. Gerade dieses streng empiriebezogene Vorgehen, das in einer ganzen Reihe substantieller Belege des Modells der sozial-kognitiven Lerntheorie resultierte (Bandura, 1997), liefert wiederum das Fundament für weitere Studien.

Ein wesentlicher Ansatzpunkt vieler dieser Untersuchungen (vgl. Prussia et al., 1998; Gintner & Poret, 1987; Frayne & Latham, 1987, 1989) ist das Konzept der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977, 1997), das in Banduras Weiterentwicklung der grundlegenden sozial-kognitiven Lerntheorie eine wichtige Rolle spielt.

Eine ausführliche Darstellung dieser, auch für die vorliegende Arbeit bedeutsamen Variable, findet sich in Kapitel 2.2.1.

2.1.3 Selbstmanagement-Ansätze

Bei den Autoren von Publikationen im Selbstmanagement-Bereich herrscht keineswegs Einigkeit darüber, was Selbstmanagement eigentlich sei. Nicht nur unterschiedlichste Definitionen (s. Kap. 2.1), sondern auch divergierende praktische Vorgehensweisen belegen diese Situation. Unter den im folgenden dargestellten Selbstmanagement-Ansätzen finden sich auch die für den deutschsprachigen Raum momentan bedeutendsten: der in der deutschen Unternehmenspraxis in Form von Seminarangeboten und Buchveröffentlichungen derzeit besonders populäre Ansatz von Seiwert und der wissenschaftlich fundierte und empirisch gut be-

legte Ansatz von Kanfer, der im klinischen Anwendungsbereich die größte Rolle spielt, in betriebliche Trainingsmaßnahmen hierzulande bislang aber keinen Eingang gefunden hat.

2.1.3.1 Zeitmanagement: Der Ansatz von Seiwert

„Selbstmanagement ist die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (= zu managen), daß die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird.“ Diese Definition von Selbstmanagement legt Lothar J. Seiwert (1988, S. 12) seinem Ansatz zugrunde. Der Betriebswirt und Autor millionenfach aufgelegter Ratgeberbände (vgl. Seiwert, 1988, 1997, 1998, 1999) grenzt Selbstmanagement damit auf die Komponente ein, die sich auch im Titel der meisten seiner Bücher findet: das Zeitmanagement. „Zeitmanagement ist Selbstmanagement und aktive Lebensgestaltung oder Life Leadership“ (1998, S. 10; alle folgenden Zitate stammen aus diesem Buch.)

Das derzeit vorherrschende Konzept von Zeitmanagement läßt sich laut Seiwert (1998) als "Speed-Management" (S. 18) unter dem Motto „Mehr leisten in weniger Zeit!“ charakterisieren. Dabei soll der High-Speed-Manager nach Jones (1993) folgende Anforderungen erfüllen:

- *Das Wesentliche im Griff haben*
- *Die eigene Zeit richtig managen*
- *Die Zukunft im einzelnen einbeziehen*
- *Schnellere Entscheidungen treffen können*
- *Sichere Verhandlungen führen*
- *Vorsprung im Informationszeitalter erzielen*
- *Burn-out-Syndrom vermeiden*

Als Folge des Speed-Management-Konzepts, das nicht nur den beruflichen, sondern mittlerweile auch den privaten Bereich beherrscht, ergibt sich allerdings die sogenannte "Hetz-Krankheit" (S. 27). Deren Symptome sind das „Gefühl, sich ständig beeilen zu müssen“ (S. 27) und daraus folgend "Streßkrankheiten" wie Herzbeschwerden und Magengeschwüre. Erklärt wird dieses weit verbreitete Verhalten durch klassische Konditionierungsprozesse: „Ebenso wie Pawlows Hunde lernten, zur unpassenden Zeit Speichel zu produzieren, haben wir gelernt, uns unpassend zu beeilen. Unser Sinn für Dringlichkeit wird nicht durch ein ech-

tes Bedürfnis nach schnellem Handeln ausgelöst, sondern durch erlernte Stichwörter" (S. 27).

Sowohl zur Erklärung des "bisherigen" Umgangs mit Zeit im Sinne des "Speedmanagements", als auch, um Ansatzpunkte für sein eigenes „neues Zeitmanagement“ (Seiwert, 1998, S. 27) zu gewinnen, diskutiert Seiwert (1998) mithilfe seiner Co-Autorin Ann McGhee Cooper eine Reihe „interindividueller Unterschiede im Umgang mit der Zeit“ (Seiwert, 1998, S. 25 ff.), die im folgenden kurz dargestellt werden sollen.

1. Neuere Erkenntnisse aus der Hirnforschung zeigen, daß die beiden zerebralen Hemisphären unterschiedliche Aufgaben haben. Die linke Hirnhälfte ist durch die Attribute logisch, kontrolliert, sequentiell, analytisch und sprachlich, die rechte Hemisphäre als symbolisch, kreativ, intuitiv, emotional und gleichzeitig beschreibbar. Die meisten Menschen benutzen überwiegend eine der beiden Hirnhälften, die sich dadurch zuungunsten der anderen überproportional weiterentwickelt, „Genies /.../ arbeiten in hohem Maße ganz-hirnig“ (S. 34). Die Handlungsempfehlung im Sinne von effektivem Zeitmanagement beinhaltet von daher, die Fähigkeiten beider Hirnhälften zu nutzen, um nicht die Möglichkeiten der vernachlässigten Hemisphäre unausgeschöpft zu lassen. Für eine erfolgreiche Teamarbeit empfiehlt es sich demnach, Menschen mit entgegengesetzten Denkstilen zu kombinieren.
2. Die Motivationsforschung unterscheidet zwischen intrinsischer und extrinsischer motivationaler Lage. Intrinsisch motivierte Menschen „hören /.../ zuerst auf ihre inneren Signale“ (S. 34), während der extrinsisch Motivierte auf die Erwartungen anderer reagiert und, durch die Vernachlässigung seiner eigenen Bedürfnisse, weniger leisten kann. Genies sind „typischerweise eher intrinsisch, d.h. von innen heraus, motiviert als extrinsisch, d.h. von außen gesteuert, wie der größte Teil der Bevölkerung“ (S. 34). Für ein "neues Zeitmanagement" nach Seiwert folgt daraus: (S. 36): „Ziel muß sein, sich seiner Visionen und Ziele bewußt zu sein, sonst verliert man seine Prioritäten aus dem Auge.“
3. Zeit vergeht relativ, und nicht linear wie ein Uhrwerk. Arbeiten, die man mit Freude erledigt, scheinen aufgrund neurochemischer Vorgänge schneller vonstatten zu gehen. Gleichzeitig bessern sich durch freudvolles Arbeiten die „geistigen Qualitäten“ (S. 48). Ein Merkmal hochproduktiver Menschen ist, daß sie mehrere Dinge innerhalb einer Zeitspanne erledigen. Auch hier gibt es zwei "Menschentypen": Dem polychronischen Menschen, der intuitiv, unrealistisch und menschenorientiert ist, steht der monochronische Mensch

mit den Eigenschaften schnell, effizient, unsensibel bezüglich anderer Personen gegenüber. Folgerung für „sinnvolles Zeitmanagement“: Im Team aus beiden Typen kann „echte Synergie“ freiwerden (S. 51). Darüberhinaus gibt es auch sogenannte monochronische Aufgaben (Fahrplan erstellen) und polychronische Anforderungen (Eltern sein), die für den jeweiligen menschlichen Gegentyp eine besondere Schwierigkeit darstellen.

4. Mit der Dominanz der Hirnhälften hängt auch die Art der Informationsverarbeitung zusammen, und hier gibt es ebenfalls zwei Arten von Personen. Der „rechtshirrig dominierte“ (S. 56), nämlich divergente Mensch macht viel aus sich, ist intuitiv und sucht nach einer Vielzahl von Antworten, während der linkshirrig dominierte, also konvergente Mensch sich beschränkt, Dinge einkreist und logisch ausgerichtet ist. Es folgt (S. 57): „Traditionelle Zeitmanagementregeln sind typischerweise konvergente Abläufe, gemacht von konvergenten Menschen für konvergente Menschen. Bei linkshirrigen, konvergenten Menschen funktionieren sie großartig. Das Problem ist, daß sie den klassisch divergenten Menschen sabotieren.“
5. Die Vernachlässigung von Spaß und Spiel als Agenten der Kreativität „führt dazu, daß die Funktionstüchtigkeit des Menschen verlorenggeht“. „Langeweile läßt das Hirn schrumpfen“ (S. 67). Das heißt: ohne Vergnügen keine Leistung.

Aus diesen Überlegungen heraus wird die Problematik des „bisherigen Zeitmanagements“ von Seiwert (1998) nun folgendermaßen präzisiert und zusammengefaßt:

- Zeitmanagement führt zu einer 'operativen Hektik' und macht krank
- Zeitmanagement ist nur für bestimmte Typen von Menschen geeignet, andere kommen damit nicht zurecht
- Zeitmanagement-Methoden führen zu einer einseitigen Nutzung bestimmter Fähigkeiten, andere werden vernachlässigt
- Zeitmanagement kuriert an Symptomen (d.h. Effizienz: Dinge richtig tun), löst aber nicht das Zeitproblem (Effektivität: die richtigen Dinge tun). Lebensprioritäten werden vernachlässigt.

Als Reaktion auf diese Beschleunigung des Lebens, in dem Geschwindigkeit vielfach zum einzigen Kriterium geworden ist, entstand der Gegentrend der "Entschleunigung" (S. 23), das "Langsamkeits-Paradigma" (S. 23), das „bedeutet, einen /.../ angemessenen Umgang mit der Zeit, das rechte Zeitmaß zu finden – die Rückkehr zu einer natürlichen Zeitordnung“,

dem auch Seiwert sich verpflichtet fühlt. Gerade im beruflichen Bereich hält Seiwert eine ausgleichende Langsamkeit für wichtig: „Wer in seinem Beruf beschleunigt oder gar gehetzt wird, benötigt als Ausgleich eine gehörige Portion an Ruhe, Entspannung, Zeit zum Abschalten“ (S. 24). Diese Gegenbewegung führte zu einem "Paradigmenwechsel" (S. 17) im Zeitmanagement, das nunmehr als „Selbstmanagement und aktive Lebensgestaltung“ (S. 10) verstanden wird und die Frage nach dem Sinn und dem Lebensziel mit einschließt.

Ziel des „ganzheitlichen Zeit- und Lebensmanagement“ ist nach Seiwert (1998, S. 76) nun, „Zeitsouveränität, d. h. innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen /.../ Zeit und Leben nach eigenen Vorstellungen und Wünschen zu gestalten“. Hierbei sind die vier Lebensbereiche Körper, Sinn, Leistung/Arbeit und Kontakt wesentlich, die in ein als "Zeit-Balance" bezeichnetes Gleichgewicht gebracht werden müssen, wie es die folgende Abbildung zeigt:

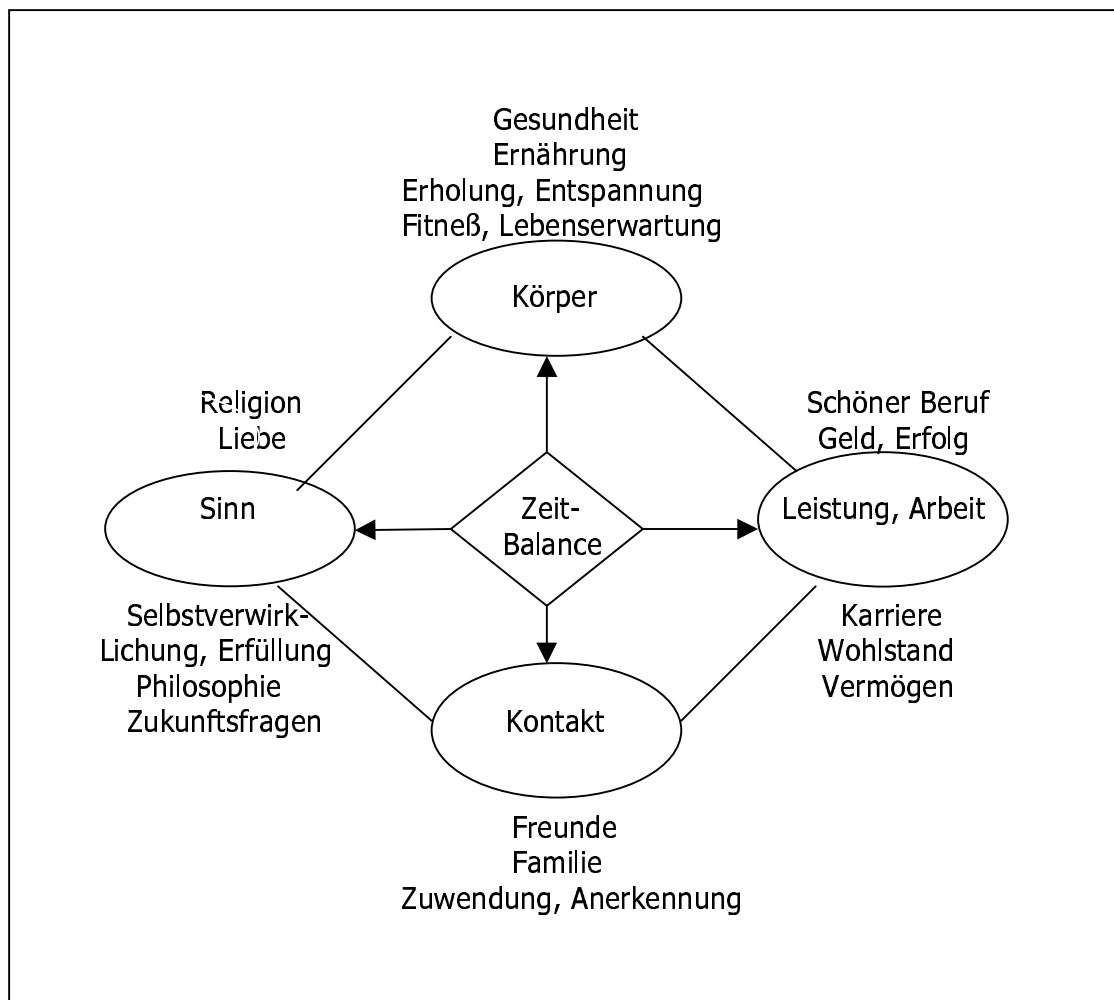


Abb. 3: Das Zeit-Balance-Modell nach Seiwert (1998, S. 77)

Um die Wichtigkeit von "Zeit-Balance", d.h. der Ausgewogenheit zwischen allen Lebensbereichen zu belegen, greift Seiwert auf Peseschkians Forschungen zur Psychosomatik (1997) zurück, in denen dieser „die Notwendigkeit /betont/, allen vier Bereichen genügend Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen, um bereits im Vorfeld körperlichen Erkrankungen vorzubeugen“ (S.80). Dabei stellt Peseschkian „eine Rangordnung der Bereiche in den westlichen Industrienationen“ fest (S. 80 f.):

„Rang 1: Die Leistung

Hohes Engagement in Arbeit und Beruf, ein ausgeprägtes Verantwortungsgefühl für übernommene Aufgaben und der Wunsch, nicht nur auf dem Laufenden zu bleiben, sondern sich beruflich weiter zu entwickeln, führen zu intensiver Beschäftigung im Leistungsbereich.

Keine oder unrealistische Planung, unklare Prioritäten, ineffektive Arbeitsmethodik, Termindruck und ein schlechtes Gewissen wegen lange aufgeschobener Aufgaben sorgen dafür, dass auch mit Dienstschluss nicht einfach abgeschaltet werden kann.

Es kommt zu *Zeitstress*: Probleme und Unerledigtes werden mit nach Hause genommen und erschweren es einem, die Freizeit zu genießen. Darunter leiden die übrigen drei Lebensbereiche.

Rang 2: Die Gesundheit

Gesundheit ist für viele Menschen so lange kein Thema, wie sie körperlich gesund sind. Stimmt es jedoch einmal mit diesem Lebensbereich nicht mehr, dann merken wir, wie wichtig unsere Gesundheit ist. Immer mehr Menschen widmen daher – meist gezwungenermaßen – einen erheblichen Teile ihrer Zeit der Erhaltung oder Wiederherstellung der eigenen Gesundheit – allerdings allzu oft unter der Prämisse, damit eine noch höhere berufliche Leistungsfähigkeit freisetzen zu können.

Rang 3: Die Kontakte

Qualitativ hochwertige Kontakte zum Ehe- oder Lebenspartner, zu den Kindern, Eltern, Freunden, Arbeitskollegen und Mitmenschen werden oft nachhaltig gestört.

Flucht in die Arbeit oder hinter die Zeitung, berufliche Verpflichtungen, die den Dienstscluß hinauszögern, ein Zweitcomputer zu Hause, die "Pflicht", sich fit zu halten, überlange Fernseh-"Sitzungen" – sie alle nagen am Zeit-Kapital für diesen Bereich.

Immer mehr Menschen sind sich jedoch der drohenden Gefahr von Entfremdung und Isolierung im Kontakt-Bereich schmerzlich bewusst geworden. Sie gehen deswegen dazu über, auch diesen Bereich bewusst zu pflegen.

Rang 4: Die Frage nach dem Sinn

Nach der Einschätzung vieler Menschen wird der Frage nach den *Werten*, die unserem Leben Sinn geben, und den *Zielen*, die wir verfolgen, noch zu wenig Aufmerksamkeit gewidmet. Für eine wachsende Anzahl von Menschen nimmt die aktive Beschäftigung mit Fragen der eigenen oder familiären Zukunft, Umwelt, Zukunft der Menschheit und Fragen des Glaubens einen immer breiter werdenden Raum ein.

Ein solcher Wertewandel ist heute in vielen Bereichen der Gesellschaft zu beobachten. Persönliche Werte werden zunehmend aus sinnerfülltem Leben und Zeit für die Freizeit und Familie abgeleitet. Statt der Überbetonung eines Bereichs wird Balance und Harmonie zwischen allen vier Bereichen angestrebt.“

Fazit nach Seiwert (1998, S. 81): „Ganzheitliches Zeitmanagement hilft Ihnen, Ihre Zeit besser zu nutzen und Ihr Leben in Balance zu halten.“

Um dies zu erreichen, schlägt Seiwert (S. 89) ein „siebenstufiges Erfolgsprogramm“ vor:

- 1. Vision, Leitbild und Lebensziel entwickeln**
- 2. Lebenshüte oder Lebensrollen festlegen**
- 3. Strategische Schlüsselaufgaben definieren**
- 4. Jahresziele formulieren**
- 5. Prioritäten wöchentlich effektiv planen**
- 6. Tagesarbeit effizient erledigen**
- 7. Energie, Power und Selbstdisziplin aufbringen**
 - Basis für Ihren täglichen Erfolg**

Diese Schritte führt er folgendermaßen aus, indem er jeweils bestimmte Regeln oder Leitsätze zu ihnen angibt (S. 89 ff.):

- „Im *ersten Schritt* entwickeln Sie Ihre *Lebensvision*, Ihr berufliches und persönliches Leitbild und formulieren in einem ersten Entwurf Ihr/e Lebensziel/e.
 - Alles, was Sie erreichen wollen, ist zuvor irgendwo mental entstanden
 - Wenn wir wissen wollen, wohin wir gehen, müssen wir wissen, woher wir kommen
 - Ihre Visionen können Sie nur in sich selbst finden oder aus Ihrem Inneren heraus entwickeln

- Im *zweiten Schritt* definieren Sie die *Lebenshüte oder -rollen*, mit denen Sie täglich durchs Leben gehen. Diese Instrumente helfen Ihnen, Ihre langfristige Vision im Alltag konkret zu fixieren und mit Leben und Inhalt zu füllen.
 - Weniger ist mehr!
 - Nur die konsequente Konzentration auf das Wesentliche bei den beruflichen wie privaten Lebenshüten garantiert Erfüllung, Ausgewogenheit und Lebenserfolg
 - Wenn Sie weiter nach oben wollen, müssen Sie Ballast abwerfen

- Im *dritten Schritt* befassen Sie sich mit Ihrer persönlichen *Strategie*, damit Sie sich auf Ihre erfolgsversprechendsten Aktivitäten konzentrieren. Hierzu formulieren Sie Schlüsselaufgaben (Assignments), die Sie am schnellsten weiterbringen.
 - Es kommt darauf an, sich auf Wesentliches und Weniges zu fokussieren
 - Die größte Wirksamkeit oder Effektivität bei Ihren Aktivitäten erzielen Sie, wenn Sie sich auf Ihre Stärken konzentrieren
 - Schlüsselaufgaben konkretisieren, was für die nächste überschaubare Zeitperiode (ein bis drei Jahre) die absolute Priorität haben muß

- Im *vierten Schritt* formulieren Sie konkrete *Ziele* für Ihre berufliche und persönliche Zukunft. Sie können und sollten dies für die nächsten drei bis fünf Jahre tun, aber auf jeden Fall für die nächsten zwölf Monate als *Jahreszielplan* auf Basis des Zeit-Balance-Modells und der Lebenshüte.
 - Ziele sind Zukunftsvorstellungen, zu deren Realisierung ich etwas tun will – und auch tue. Sonst bleibt es nur bei unverbindlichen Wünschen und Vorsätzen
 - Benutzen Sie die "SMART"-Formel:
 - S - Spezifisch: Ziel konkret, eindeutig, präzise formuliert
 - M - Meßbar: Ziel und Erreichungsgrad müssen überprüfbar sein
 - A - Aktionsorientiert: Ziele als Ansatzpunkt für positive Veränderungen
 - R - Realistisch: Ziel soll zwar hochgesteckt, aber erreichbar sein
 - T - Terminierbar: ausreichend zeitlicher Bezug mit festem Endpunkt

- Im *fünften Schritt* beginnen Sie mit Ihrer wöchentlichen *Prioritätenplanung*. Während bei der Tagesarbeit vornehmlich externer Termindruck im Hinblick auf die Erledigung von *dringenden* Aktivitäten im Vordergrund steht, fokussiert Sie die Wochenplanung auf die *Wichtigkeit* von beruflichen und persönlichen Zielen.

- Das Wichtige ist selten dringend, und das Dringende selten wichtig!
- Planen Sie pro-aktiv regelmäßig persönliche Zeitfenster oder Termine mit sich selbst ein – auch gegen die Widerstände anderer – an denen Sie sich um Ihre Prioritäten zur Erreichung eigener Ziele kümmern
- Bei dringenden Dingen re-agieren wir nur, bei wichtigen Dingen agieren wir

- Im *sechsten Schritt* geht es um die *tägliche Konsequenz* bei der Umsetzung und Selbst-motivation. Denn der *Tag* ist die Zeiteinheit, in der wir leben. Wer den Tag nicht im Griff hat, bekommt auch sein Leben nicht in den Griff.
- Wer sich zuviel vornimmt und alles verplant, bleibt unflexibel und streßt sich ebenso wie andere
- Grundregeln der Tagesplanung:
 - Oberstes Planungsziel ist die Schriftlichkeit
 - Planen Sie am Vorabend den neuen Arbeitstag
 - Zeitbedarf schätzen und Zeitlimits setzen
 - Nicht den ganzen Tag verplanen (50:50-Regel)
 - Fassen Sie gleichartige Aktivitäten zu Arbeits- und Zeitblöcken zusammen und geben Sie Ihrem Tag eine Grob-Struktur – bleiben Sie aber flexibel!
 - Fokussieren Sie sich konsequent auf Ihre Prioritäten
 - Beginnen, bewältigen und beenden Sie Ihren Tag positiv

- Im *siebten Schritt* geht es darum, *Energie, Power und Selbstdisziplin* aufzubringen. Sie bilden die Basis und Motivation für Ihren täglichen Erfolg."
 - Sie müssen einen Ausgleich zwischen Selbstdisziplin und Belohnung herstellen
 - Wer vernünftigen Spaß bei seiner Arbeit zuläßt, erschließt zusätzliche kreative Potentiale
 - Weniger Anstrengung und mehr Spaß bewirken mehr als harter Fitneßfanatismus
 - Lassen Sie keine Gelegenheit zur körperlichen Betätigung aus – jeden Tag!"

Mittels der Eingrenzung von Selbstmanagement auf Zeitmanagement, der Explizierung von vier wichtigen Lebensbereichen anhand des als "Zeit-Balance" postulierten Modells und der heuristisch plausiblen Ableitung von sieben Planungsstufen, die von einer umfassenden Lebensplanung bis zur Tagesplanung im Terminkalender führen, gelingt es Seiwert, ein sehr face-valides "Selbstmanagement"-Programm zu erstellen, das sich als Training in deutschen Unternehmen großer Popularität erfreut.

2.1.3.2 Unbewußtes, Kindheit, Triebnatur:

Tiefenpsychologische Selbstmanagement-Ansätze

Die deutliche Trennung zwischen akademischer Psychologie und Psychoanalyse geht schon auf die Entwicklungsjahre des Freudschen Theoriegebäudes zurück und wurde von ihm wie von den akademischen Psychologen, etwa Karl Bühler und William Stern, selbst bestimmt (vgl. Lück, 1991). War die Rezeption der Lehren Freuds, Adlers und Jungs in Amerika sehr viel freundlicher als hierzulande, so besteht das Schisma der frühen Jahre dieses Jahrhunderts, das die psychologischen Traditionen voneinander trennt, im deutschen Sprachraum fast unvermindert fort.

Grundlegend für diesen scheinbar unüberbrückbaren Graben zwischen Tiefenpsychologie und der empirisch-wissenschaftlichen Forschungstradition ist eine grundsätzlich unterschiedliche Vorgehensweise. Denn während eine theoretische Annahme im akademisch-psychologischen Bereich erst dann an Gewicht und Akzeptanz gewinnt, wenn das postulierte Modell einer kontrollierten empirischen Überprüfung standgehalten hat, fußt die Psychoanalyse auf der subjektiven Selbst- und Fremdbeobachtung ihrer Begründer, die als praktizierende Psychiater und Psychotherapeuten aus ihren – nach wissenschaftlichen Maßstäben unkontrollierten – Fallstudien theoretische Rückschlüsse zogen. Damit handelt es sich bei der Tiefenpsychologie tatsächlich in weiten Teilen um eine Art Glaubenssystem, dessen Erfolg im therapeutischen Bereich in einem besonders hohen Maße das Vertrauen des Patienten in die angewandten Verfahrensweisen ebenso wie in den behandelnden Therapeuten voraussetzt. Daß seine Methode in vielen Fällen kaum statistisch zu erfassen sein dürfte, wußte Freud offensichtlich selbst, denn er „sperrte sich /.../ gegen experimentelle Untersuchungen, standardisierte Tests und sogar gegen Begleitforschung zur Überprüfung des Therapieerfolgs“ (Lück, 1991, S. 97). (Mittlerweile ist der empirische Beleg der Wirksamkeit der Psychoanalyse vielfach versucht worden. Dabei zeigt sich meist, daß die auf empirisch-wissenschaftlichen Studien beruhende Verhaltenstherapie bei verschiedensten Störungsbildern sehr viel bessere Therapieerfolge zeitigt als die Psychoanalyse, deren statistisch gesehen schwache Erfolgsraten noch deutlich von einer einfachen Gesprächspsychotherapie übertroffen werden (vgl. z.B. Grawe, Bernauer & Donati, 1993).) In vielen Fällen mußten Forscher wie etwa der Begründer der Logotherapie, Theodor Frankl, oder Aaron T. Beck, der im folgenden die kognitiven Therapieansätze entwickelte, die sich speziell bei Depressionen als wirksam erwiesen haben, ihre Versuche, das psychoanalytische Theoriegebäude empirisch zu untermauern, erfolglos aufgeben. Ob dies nun an der Unzulänglichkeit der experimentellen und statistischen Verfahren liegt, die nicht in der Lage sind, das komplexe System Mensch in seiner Gesamtheit

zu erfassen, oder daran, daß die Wirksamkeit der Psychoanalyse tatsächlich nicht verallgemeinerbar ist, sei dahingestellt.

Eines jedoch ist sicher: So wenig empirisch untermauert die psychoanalytische Theorie und Praxis auch ist, so populär ist sie gleichzeitig. „Fragt man den oft benannten 'kleinen Mann auf der Straße' nach seinen Vorstellungen von Psychologie, so erfährt man sehr schnell, daß auch heute noch von vielen Menschen die Psychologie mit der Psychoanalyse gleichgesetzt wird. Bei dem Stichwort 'Psychologie' denken die Menschen an Freud“ (Lück, 1991, S. 89). Psychoanalytisch ausgerichtete Autoren von Erich Fromm über Alexander und Margarete Mitscherlich bis zu Eugen Drewermann gehören gerade im Sachbuchbereich zu den auch von Nicht-Psychologinnen am häufigsten rezipierten Verfassern psychologischer Bücher. Demgegenüber sind die – theoretisch bescheideneren und empirisch besser belegten – Lernansätze mit der auf ihnen beruhenden Verhaltenstherapie außerhalb der Universitätsmauern kaum anerkannt. So beklagt Grawe (1991, S. 24) daß trotz nachgewiesenermaßen weit überlegenen Erfolgswahrscheinlichkeiten die verhaltenstherapeutischen Maßnahmen Patienten immer noch von rund 98 Prozent der in eigener Praxis tätigen Psychologen vorenthalten werden, während sie – zu Lasten des symptombezogenen Therapieerfolgs wie der öffentlichen Haushaltsgelder – psychoanalytischen Langzeittherapien unterzogen würden.

Noch entscheidender für die Kluft zwischen akademischer und Tiefenpsychologie als das methodische Vorgehen ist jedoch deren Zielsetzung. Freud, der seine Lehre bald absolut setzte, ihre Unveränderlichkeit durch die "Internationale Psychoanalytische Vereinigung" überwachen ließ und "Abweichler" wie Alfred Adler und Carl Gustav Jung ausschloß, statt in ihren Arbeiten einen Erkenntnisgewinn und die mögliche Erweiterung des eigenen Ansatzes zu sehen, hatte sich die "psychische Realität" als Ziel gewählt. Aus dieser hochgesteckten Zielsetzung entsprang auch seine Ablehnung der akademischen Psychologie, deren Gegenstand das Erleben und Verhalten von Personen ist. Ihre Selbstbeschränkung auf den Forschungsgegenstand des Konkret-Erfahrbaren lehnte Freud ebenso ab wie ihre Methoden, denn „für Freud konnte die 'psychische Realität' nicht im Experiment erfaßt werden“ (Lück, 1991, S. 98). Ihrer Zielsetzung, die Psyche des Menschen selbst zu erfassen und zu beeinflussen, ist die Tiefenpsychologie bis heute treu geblieben.

Innerhalb tiefenpsychologischer Ansätze, die den Menschen prinzipiell als durch Triebenergien, unbewußte Motive und frühkindliche Prägungen gesteuert sehen, hat der Bereich Selbstmanagement bislang nur wenig Beachtung gefunden. Therapeutisch überhaupt nicht genutzt, wurde Selbstmanagement innerhalb psychodynamischer Theorien vor allem in bezug auf die Gestaltung von Organisationen und das Verhalten von Führungskräften thematisiert. Vorreiter dieser Argumentationslinie waren Kets de Vries und Miller mit ihren Untersu-

chungen über "neurotische Organisationen" (1984) und über "psychodynamische Einflußfaktoren" auf das Verhalten von Führungskräften (1988). Die Neurosenlehre gilt ihnen, wie den in diesem Bereich tätigten deutschen Autoren, als Ausgangspunkt ihrer Analyse. So stellt Drewermann (1993, S. 30) auf der Neurosenlehre aufbauende "Typen von Zeitpersönlichkeiten" vor und leitet daraus im Rückbezug auf Freud sein Credo zum Selbstmanagement ab: „Wir werden erst fähig zur Selbstgestaltung, wenn wir uns die eigene Vergangenheit bewußt machen.“

Hesse und Schrader, zwei Autoren, die ebenso wie Eugen Drewermann auch beim nicht-psychologischen Leserpublikum einen beträchtlichen Bekanntheitsgrad genießen, analysieren „neurotische Strukturen bei Führungskräften“ (1994) und kommen zu dem Schluß: „Am Arbeitsplatz neigt jeder – egal ob Chef oder Mitarbeiter – zur unbewußten Wiederholung und Neuinszenierung von Familienkonflikten, wird die kindliche Neurose tagtäglich neu in Szene gesetzt. Immer wieder geht es dabei um die zentralen Themen Macht und Aggression, um Liebe und Geliebtwerden“ (S. 227). In Übereinstimmung mit Drewermann (1993) und dessen Aussage konkretisierend, stellen Hesse und Schrader fest (1994, S. 227): „Ein verantwortungsvoller Umgang mit Macht und Aggression, mit Gefühlen generell, setzt den Versuch voraus, Zugang zur eigenen Geschichte, den eigenen verborgenen Ängsten, Neid-, Ohnmachts- und Hilflosigkeitsgefühlen zu bekommen, die sich hinter Neurosen und Persönlichkeitsstörungen verbergen.“

Von Pütz (1997) wird die Anwendung tiefenpsychologischen Gedankenguts auf den „Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften“ schließlich aufgegriffen und weitergeführt (vgl. Abschnitt 2.1.2.5). Wie Kets de Vries und Miller (1984, 1988), Drewermann (1993) sowie Hesse und Schrader (1994) sieht auch er die Lehre von den Neurosen und die Abgrenzung von Neurose-Typen als sinnvoll für die Selbstmanagement-Analyse an: „Die Neurosenlehre und die im Rahmen der Neurosenlehre erarbeitete Typologie neurotischer Charaktere erlaubt uns ein tiefergehendes Verständnis der uns im Arbeitshandeln von Führungskräften begegnenden Verhaltensmuster“ (Pütz, 1997, S. 86). Die lange Zeit vorherrschende Ablehnung tiefenpsychologischer Gedanken in der Managementlehre sei, so Pütz (1997, S. 87), „sicherlich nicht auf fehlende Plausibilität zurückzuführen, sondern eher auf die fehlende Einsicht in den Nutzen solcher Gedanken für das Verständnis von Managerhandeln und auf die für Führungskräfte sehr ungewohnten Grundgedanken tiefenpsychologischer Theorieansätze“.

Wichtigster dieser Grundgedanken ist die Annahme unbewußter Triebkräfte im Menschen. Diese Triebe bedingen die entscheidenden Motivationen, und der Umgang mit ihnen entscheidet darüber, ob ein Mensch im psychologischen Sinne als "normal" oder als "krankhaft" anzusehen ist: „Gesund, normal oder reif wird in tiefenpsychologischer Perspektive derjenige

bezeichnet, der als integrierte Persönlichkeit erscheint und dem es gelingt, elementare, unreife oder krankhafte Triebkräfte unter dem Primat gesellschaftlichen Funktionierens zu vereinen, oder der 'abnorme Triebe' auf dem Wege der Sublimierung in kulturelle Leistungen umzusetzen vermag. Die Symptomatik einer Neurose liegt im Vorherrschen eines bestimmten Triebes, in seiner Sublimierung oder in Reaktionsbildungen bzw. in Hemmungen dieser Triebe" (Pütz, 1997, S. 87 f.).

Wesentlich innerhalb des tiefenpsychologischen Theoriegebäudes ist außerdem die Bedeutung frühkindlicher Erfahrungen für die Persönlichkeitsentwicklung des Menschen. Erlebnisse – und insbesondere Versagenserlebnisse – der frühen Kindheit prägen das gesamte weitere Leben, wobei „vergangene Beziehungen, besonders zu den Eltern, zu der Matrix werden, auf der gegenwärtige Beziehungen aufgebaut werden" (Kets de Vries, 1990, S. 24). So kann mangelnde Zuwendung der Eltern vor allem in den ersten sechs Lebensjahren eine kindliche Bedrohungssituation erzeugen, die zum Ausgangspunkt einer neurotischen Verhaltenstendenz wird. Denn Neurosen, die oftmals erst sehr viel später offen auftreten, lassen sich als Versuch der „Aufhebung oder Verdrängung der Vergangenheit" verstehen (Grenkowitz, Loest & Zoll, 1988, S. 436), als „Überbau über eine bedrohliche kindliche Situation" (Pütz, 1997, S. 87). Insofern liegt, so die Argumentation der Tiefenpsychologie, „der Ursprung neurotischer Strukturen in der Fixierung in der Vergangenheit und in abgewehrten Triebbestrebungen. Die 'Neurosenwahl' stellt eine Regression auf eine Entwicklungshemmung in der frühen Kindheit dar" (Pütz, 1997, S. 88).

Während der Übergang zwischen "normalen" und neurotischen seelischen Strukturen als fließend angesehen wird, versucht die tiefenpsychologische Charakterlehre, bestimmte "Persönlichkeitstypen" voneinander abzugrenzen und in ihrer – größtenteils als unbewußt angenommenen – Entwicklung und Aufrechterhaltung zu beschreiben. Als wesentlich sieht Pütz (1997, S. 88) „vier Hauptformen neurotischer Strukturen" an: Schizoidie, Depression, Zwangsneurose und Hysterie. Er lehnt sich damit eng an die Typologie von Hesse und Schrader (1994) an und reduziert sie um deren fünften, den "narzißtischen" Typus.

Für die Analyse des „Selbstmanagement-Prozesses von Führungskräften" erscheint Pütz (1997) neben der Annahme neurotischer Persönlichkeitstypen die Freudsche Vorstellung vom Über-Ich als bedeutsam, wenn er sagt „/.../ die Orientierung an verinnerlichten Werthaltungen relativiert die Vorstellung von der Freiheit der Wahl in der Verhaltenssteuerung" (S. 88). Die „schizoiden, depressiven, zwanghaften und hysterischen Persönlichkeiten", wie sie innerhalb des tiefenpsychologischen Ansatzes typologisch angenommen und auch in modernen Klassifikationssystemen (ICD-10, DSM-IV) als diagnostische Entitäten verwandt werden, sind nach Pütz (1997) durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet:

Schizoide Persönlichkeiten

- zeigen Kontaktstörungen bei gleichzeitigem Bedürfnis nach Nähe
- fühlen sich schnell zurückgewiesen
- sind sehr mißtrauisch
- verfügen über eine große intuitive Begabung
- haben als Hauptproblem, Zeit sinnvoll zu füllen
- sind als Führungskräfte äußerst distanziert

Depressive Persönlichkeiten

- tendieren zu symbiotischen Beziehungen und starker Abhängigkeit
- sind ständig auf der Suche nach Anerkennung, Nähe und Wärme
- wollen aus Isolationsangst auch bei Beschimpfung und Einschüchterung immer loyal sein
- können eigene Aggressionen gegen andere nicht akzeptieren
- können schlecht Nein sagen
- stellen nur selten Forderungen
- sind ständig 'gehetzt'
- entwickeln Todessehnsüchte, statt Ansprüche von außen aktiv abzuwehren

Zwangsneurotische Persönlichkeiten

- sind gekennzeichnet durch den Wunsch nach strenger Kontrolle aller Impulse
- sind schwer beweglich
- sind gehemmt
- erscheinen über-gewissenhaft
- versuchen vorausplanend jegliche Überraschung oder Unvorhergesehenes zu vermeiden
- halten an Traditionen und rituellen Handlungen fest
- sind ordentlich, geizig, eigensinnig, sparsam, unnachgiebig und beharrlich
- zeigen Perfektionismus im Detail doch eine mangelnde Sicht des Ganzen
- neigen zu Gehorsam oder Tyrannei

Hysterische Persönlichkeiten

- scheinen ohne Mittelpunkt, Halt oder Orientierung in sich selbst
- sind stark außengesteuert und gehen bereitwillig auf neue Angebote ein
- scheuen Festlegung
- werden durch wunschhaftes Denken bestimmt

- haben ein ausgesprochenes Geltungsbedürfnis
- erfahren ihren Wert erst in der Anerkennung durch andere
- zeigen eine chaotische, sprunghafte und planlose Lebensführung
- neigen zu narzistischer Selbstbezogenheit

Für die praktische Anwendung tiefenpsychologischer Konzepte im Bereich Selbstmanagement empfiehlt Pütz (1997, S. 92/93) die „Betrachtung von oft unbewußten, dynamischen seelischen Vorgängen.“ Die Analyse erreiche damit „ein Tiefenniveau, welches bislang für die Führungsforschung (noch) unüblich ist“. Auch wenn es bei der Umsetzung der psychoanalytischen Theorie in die arbeits- und organisationspsychologische Praxis ein Hauptproblem geben, nämlich „die fehlende Kompetenz der Forscher für psychoanalytische Vorgehensweisen im Rahmen der Diagnose und Intervention bei Störungen im Arbeitsverhalten“, steht für Pütz (1997, S. 93) ebenso wie für Drewermann (1993) sowie für Hesse und Schrader (1994) fest: „Die eigene Vergangenheit zu (er)kennen ist die Voraussetzung für wirkungsvolles Selbstmanagement.“

2.1.3.3 Psychische Grundkonflikte:

Der Selbstmanagement-Ansatz von Pütz

„Psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften“ lautet der Titel der Dissertation von Bert Werner Pütz (1997), in der er sein "integriertes Selbstmanagement-Modell" (S. 114) vorstellt. Mit diesem will er sich von der Anwendung rein rationaler Zeitmanagement-Prinzipien, wie etwa Seiwert (1988, 1998) sie vorschlägt, abheben, an denen er kritisiert, daß sie die psychologischen Ursachen für die Schwierigkeiten, die Menschen oftmals mit einer zielorientierten Arbeits- und Lebensweise haben, nur unzureichend reflektierten. Für erfolgreiches Selbstmanagement ist es, so Pütz, vielmehr entscheidend, die vorliegenden psychischen Grundkonflikte zu verstehen.

Zur Untersuchung dieser Grundkonflikte kann man nach Pütz (1997) an zwei Stellen ansetzen: Erstens an der gesellschaftlichen Entwicklung, insbesondere bezüglich der Funktion und Bedeutung von Arbeit sowie an gesellschaftlich vorgegebenen Zeitverwendungsmustern, und zweitens am biographischen Hintergrund der Betroffenen.

Im Mittelpunkt des Selbstmanagement steht das "Selbst". Von diesem hat Pütz eine dynamische und interaktionistische Auffassung, bei der das Selbst zugleich Subjekt und Objekt ist. Innenschau ist für ihn notwendig, da nur so die Sinnfrage geklärt werden kann, die zum

Selbstmanagement gehört, nämlich z.B.: „Warum hat das Subjekt-Selbst eine bestimmte Handlungsweise gezeigt, und was war der damit intendierte Sinn?“

Unter Selbstmanagement versteht Pütz (1997) in Anlehnung an Seiwert (1988) die konsequente und zielorientierte Anwendung von methodisch abgesicherten Prinzipien, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren, daß die verfügbare Zeit im Verhältnis zu den Ressourcen sinnvoll und optimal genutzt wird. Dabei sei zu beachten, daß in vielen Situationen nur ein sehr eingeschränktes Maß an Verhaltensfreiheit für die Betroffenen besteht, ihre Möglichkeiten etwa durch situative, lebensgeschichtliche oder gesellschaftliche Einflüsse eingeschränkt sind. Selbstmanagement stellt jedoch weder einen einmal erreichten Gleichgewichtszustand dar noch einen klar definierten Endpunkt, sondern vielmehr einen kontinuierlichen Prozeß.

In der einschlägigen Literatur (z.B. Manz, 1991) wird oftmals zwischen Selbstmanagement und Selbstführung unterschieden. Einige Autoren warnen dabei vor der Gefahr, die Führung der Lebensbereiche zugunsten eines strengen Selbstmanagements aufzugeben. Selbstmanagement betrifft bei einer solchen Unterscheidung die Techniken und Strategien zur Anpassung des Verhaltens an bestimmte (Durchführungs-)Standards, während Selbstführung die übergeordneten Standards berücksichtigt und diese auf ihre Angemessenheit überprüft. Mit seiner Konzeption von Selbstmanagement will Pütz (1997, S. 114) allerdings beide Bereiche umfassen: Das „'psychologische Selbstmanagement-Modell' versucht vielmehr, einem systemischen Effektivitätsansatz folgend, das durch die Umfeldbedingungen geprägte Sollen eines Individuums, sein an eigenen Zielen orientiertes Wollen und das an den eigenen Möglichkeiten und Ressourcen ausgerichtete Können in eine ganzheitliche Lebensperspektive zu integrieren, deren Ziel eine ausgewogene und zufriedenstellende Lebensführung ist“, betont er. Abbildung 4 stellt sein "integriertes Selbstmanagement-Modell" dar:

Abb. 4: Integriertes Selbstmanagement-Modell (Pütz, 19 97, S. 114)

Das Modell stellt die Person in ihren bewußten und unterbewußten Anteilen in den Mittelpunkt. Grundlage ist der soziokulturelle Kontext, eine wichtige Rolle spielt außerdem der organisationale Kontext als zwischen Person und Gesellschaft vermittelndes Subsystem.

Selbstmanagement steht in einem Spannungsfeld von Einflüssen verschiedener Systeme: „Die Merkmale der Person /.../ beeinflussen ebenso den Selbstmanagement-Prozeß /.../ wie die 'situative Ermöglichung' und das 'soziale Dürfen'. Dabei gilt das Individuum als „organisatorische Einheit, welche nach authentischer Lebensführung strebt“ (Pütz, 1997, S. 115).

Für die konkrete Umsetzung von Selbstmanagement-Aktivitäten sind zwei Regelkreise von Bedeutung. Regelkreis A geht von einer Ziel- und Werktklärung aus und gelangt über die Motivationsanalyse zur Ableitung klar definierter Output- und Prozeßziele. Regelkreis B stellt die konkrete Handlungsplanung, deren Umsetzung, die Kontrolle der Handlungen und die Bewertung von Prozeß und Ergebnis dar. Während das Modell den Ablauf von Selbstmanagement-Handeln darstellen soll, kann es auch benutzt werden, um dies zu analysieren.

Außerdem schlägt Pütz (1997) die Erweiterung von rein auf das Individuum bezogenen Selbstmanagement-Ansätzen vor und lokalisiert drei Problemfelder für Selbstmanagement: Selbstmanagement-Probleme aufgrund notwendiger Interaktion mit anderen Menschen am Arbeitsplatz, Selbstmanagement-Probleme aufgrund von organisatorischen Regelungen, und Selbstmanagement-Probleme, die aus psychischen Grundkonflikten emotionaler Art entste-

hen. Seinen Selbstmanagement-Ansatz zusammenfassend, bemerkt Pütz (1997, S. 358): „Wirkungsvolles Selbstmanagement bedarf des Wissens um Techniken, Methoden und Instrumente. Es bedarf darüber hinaus der Kompetenz, intra-psychische und inter-personelle Konflikte konstruktiv bewältigen zu können. Daraus resultiert die Forderung an Interventions-techniken auf der Ebene des Personsystems, alle drei Aspekte ausgewogen zu entwickeln. Eine einseitige Orientierung auf kognitive Techniken muß fehlschlagen. Schließlich können Interaktionsprobleme und Organisationsprobleme nicht auf dem Rücken der Individuen ausgetragen werden. Selbstmanagement-Probleme, die in Wirklichkeit auf der Interaktions- oder auf der Organisationsebene begründet sind, sollten als solche identifiziert und mit den für diese Ebenen adäquaten Interventionsmöglichkeiten bearbeitet werden.“

2.1.3.4 Motivation und Volition:

Der Selbstmanagement-Ansatz von Kehr

Die Begriffe Motivation und Volition sind zentral für den aktuellen Selbstmanagement-Ansatz von Hugo Kehr (2000). „Motivation und Volition können als zwei parallel operierende Systeme verstanden werden, die jeweils automatische und kontrollierte Steuerungsebenen enthalten. Das motivationale System dient der Entwicklung affektiver und kognitiver Präferenzen, das volitionale der Überwindung internaler Handlungsbarrieren. Motivationale wie volitionale Prozesse spielen sich jeweils in selektionalen und realisationalen Handlungsphasen ab.“ (Kehr, 2000, S. 210) Dabei grenzt der Autor sein Training sowohl von tiefenpsychologisch als auch verhaltenstheoretisch basierten Selbstmanagement-Ansätzen ab, wenn er sagt: „Das hier unterliegende Verständnis von Selbstmanagement-Training zur Verbesserung metamotivationaler und metavolitionaler Kompetenzen erhebt nicht den Anspruch, im Sinne einer umfassenden Psychoanalyse die Ursachen für problematisches Verhalten, dysfunktionale Kognitionen oder unerwünschte Affektlagen aufdecken zu können. Es versteht sich aber auch nicht im Sinne einer Verhaltensmodifikation oder direktiven Verhaltenstherapie“ (Kehr, 2000, S. 228). Eine klare Trennlinie zieht Kehr auch zwischen seinem eigenen Training und „anderen, oft atheoretischen und eklektizistischen Ansätzen“ (Kehr, 2000, S. 229), zu denen er auch das Zeitmanagement nach Seiwert (1998) zählt.

Zugrunde liegt dem SMT Kehrs Theorie der Volition. „Das /.../ konfliktorientierte Verständnis von Volition besteht im Wesentlichen darin, dass Diskrepanzen zwischen impliziten und expliziten Motivsystemen einen latenten Handlungskonflikt bedeuten. Dieser wird manifest, sobald beide Systeme thematisch inkompatible Verhaltenstendenzen generieren. In dieser Si-

tuation setzt volitionale Handlungssteuerung ein, welche die im impliziten Motivsystem generierten affektiven Präferenzen unterdrückt und die im expliziten Motivsystem generierten kognitiven Präferenzen stärkt.“ Dabei lasse die Übereinstimmung impliziter und expliziter Motivsysteme „erwarten, daß thematisch kongruente Verhaltenstendenzen generiert werden, deren Realisierung frei von internen Konflikten verläuft und als intrinsisch motiviert erlebt wird.“ (Kehr, 2000, S. 236).

Das Grundmodell des Selbstmanagement-Ansatzes von Kehr (2000) enthält den Bereich der expliziten Motive und Ziele (graues Feld) und den Bereich der impliziten Motive und organischen Bedürfnisse (helles Feld), die zwecks einer vereinfachten Darstellung als „Kopf“ (explizite Motive) und „Bauch“ (implizite Motive) beschrieben werden. Neben dem Grundmodell werden in der Abbildung 5, die die sechs Trainingsmodule enthält, auch die verschiedenen Einflüsse der hinderlichen bzw. förderlichen Variablen auf explizite und implizite Motive sowie deren Verhältnis und Zusammenhang veranschaulicht:

Abb. 5: Grundmodell des Selbstmanagement-Ansatzes von Kehr, mit Trainingsmodulen und Einflüssen auf implizite und explizite Motive (Kehr, 2000, S. 237)

„Das Ziel des SMT besteht darin, generalisierbares Metawissen zu vermitteln, um die Fähigkeit zu erhöhen, Ziele bedürfniskonform zu setzen und unter einem effizienten Einsatz volitionaler Strategien zu erreichen“ (Kehr, 2000, S. 232). Dieses Ziel wird in der Trainingspraxis in sechs Modulen umgesetzt, die sich aus den empirischen Vorstudien ableiten:

1. Zielsetzung und Reduzierung von Zielkonflikten

2. Kennenlernen impliziter Motive
3. Erkennung und Stärkung volitionaler Kompetenzen
4. Erkennung und Reduzierung von Überkontrolle
5. Förderung intrinsischer Motivation
6. Überwindung von Handlungsbarrieren

Insgesamt geht es Kehr (2000) vor allem darum, seine Techniken theoretisch wie empirisch auf eine solide Basis zu stellen. Das entstandene „Interventionsprogramm zur Förderung metamotivationaler und metavolitionaler Kompetenzen“ (Kehr, 2000, S. 319) wurde als Unternehmenstraining konzipiert und dabei vom Ablauf her möglichst "benutzerfreundlich" gestaltet, ein, wie Kehr (2000, S. 319) betont, unerläßlicher Schritt in Bezug auf die praktische Trainingseffektivität: „Neben der klassischen Wirkungsanalyse hat sich die Intervention auch daran messen zu lassen, ob sie einen befriedigenden Ausgleich zwischen theoretischem Anspruch, didaktischer Vermittelbarkeit und praktischem Nutzen zu stiften vermag.“

2.1.3.5 Handlungsmotivation: Der Zielsetzungs-Ansatz

„Ziele setzen unser Verhalten in Gang. Konsequenzen halten unser Verhalten in Gang.“ Auf diese Weise formuliert der Sozialpsychologe Wolfgang Stroebe (1988, S. 39) die Grundannahme der Zielsetzungstheorie, nach der Leistungen direkt durch die Schwierigkeit und die Konkretheit der von Menschen gesetzten Ziele beeinflusst werden. Dabei führen schwierige und konkrete Ziele zu einer höheren Anstrengung als leichte und nur ungenau formulierte Vorgaben (vgl. Hacker, 1983, S. 11 f.). Sind Ziele einerseits unabdingbar, um einer Tätigkeit Richtung zu geben, den Tätigkeitsablauf zu regulieren und den Ausführenden zu einer Tätigkeit zu motivieren (Hacker, 1986), so kann andererseits der Mangel an selbständigen Zielsetzungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, wie Ulich in seinem Konzept der "vollständigen Tätigkeiten" nachweist (Ulich, 1991b, S. 163 f.), zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen und Befindensstörungen führen. Auch das einflußreiche Job Characteristics Model (JCM) von Hackman und Oldham (1974) sieht die Freiheit zu unterschiedlichen und selbstgewählten Zielsetzungen des Handelnden als wesentlich für gute Leistungen und Arbeitszufriedenheit an. Und Bandura greift das Thema Ziele im Rahmen seiner sozial-kognitiven Lerntheorie auf (1986, S. 469 ff.) und schreibt ihnen drei Arten von psychologischen Effekten zu: motivationale Effekte ('motivational effects') Selbstwirksamkeitseffekte ('self-efficacy effects') und Effekte,

die zur Steigerung des Interesses an einer bestimmten Aufgabe führen ('interest enhancement effects').

Der Zielsetzungsansatz nimmt also einen engen Zusammenhang zwischen Zielsetzung ('Goal-Setting') und (Handlungs-)Motivation an. Doch die Funktion von Zielen reicht weit über den motivationalen Aspekt hinaus in die Regulation von Tätigkeiten, wie Hacker (1976, S. 6) betont: „Es ist eben dieser zirkuläre Prozeß von motivationaler Veranlassung, kognitiver Lenkung und Kontrolle der Tätigkeiten, welcher die beherrschende regulative Funktion der Ziele bedingt.“ Dabei beginnt der Zielsetzungsprozeß mit Teilzielen, die wiederum ein Ziel oder Oberziel nach sich ziehen, während Ziele letztendlich instrumentell für Motive als Oberziele sind (vgl. Hacker, 1976, S. 8).

Hackers Ansatz ergänzen Locke und Latham (1984, S. 26) auf der Basis empirischer Befunde durch eine vierte Funktion, ohne in ihren Ausführungen den Kontrollaspekt explizit zu erwähnen: „Goals facilitate performance in four ways: they direct attention and action, they mobilize energy and effort, they increase persistence, and they motivate the development of appropriate task strategies.“

Noch umfangreichere Charakteristika schreiben Kleinbeck und Schmidt (1990, S. 29) Zielen zu: „Goals determine perceptual processes (selective attention). Goals direct and focus intention according to task requirements. Goals organize sequences and/or hierarchies of sub-goals. Goals help to develop new processing strategies. Goals are used as memory patterns to be compared with feedback action results. Goals protect ongoing activities against alternative action tendencies.“

Daß Ziele nicht per se zu hohen Leistungen motivieren, sondern nur, wenn die Kriterien Zielklarheit, Zielakzeptanz, Zielschwierigkeit und Feedback über Zielerreichung erfüllt werden, konstatiert Bandura (1986, S. 469): „When individuals commit themselves to explicit goals, perceived negative discrepancies between what they do and what they seek to achieve create self-dissatisfactions that serve as incentives for enhanced effort. Goals specify the conditional requirements for positive self-evaluation. /.../ Activation of self-evaluation processes through internal comparison requires both personal standards and knowledge of the level of one's own performance. /.../ Rather, it is knowledge of performance in relation to attainable challenging goals that is the most motivating.“

Locke und Latham, die schon die theoretischen Grundlagen für den Zielsetzungs-Ansatz gelegt hatten (1984, 1990b), stellten auch das erste, in sich geschlossene Modell des "Goal-Setting Approach" vor. Ihr "High Performance Cycle" (Locke & Latham, 1990b, S. 253) enthält die wesentlichen Elemente des Zielsetzungs-Ansatzes und eignet sich damit besonders gut, um dessen zentrale Annahmen zu verdeutlichen, wie Abbildung 6 zeigt:

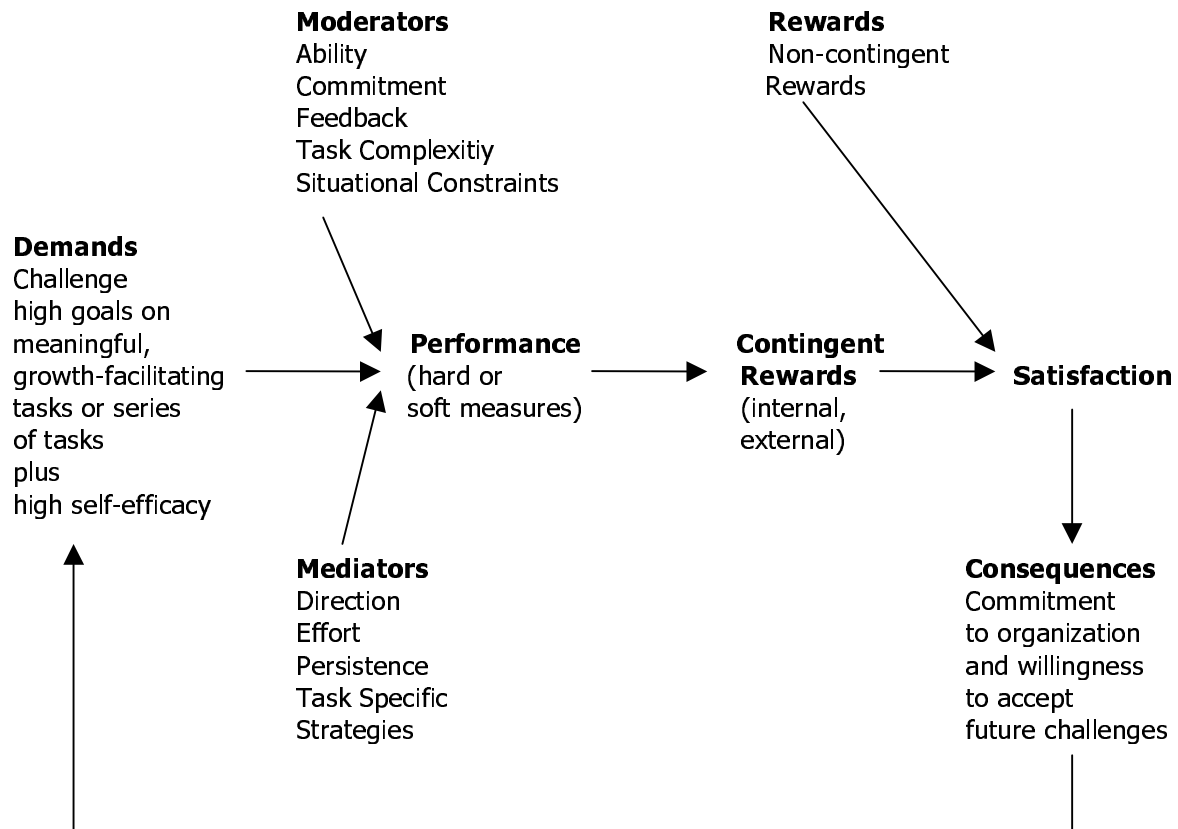


Abb. 6: Der High Performance Cycle (Locke & Latham, 1990b, S. 253)

Den Ausgangspunkt des Modells stellen Anforderungen (Herausforderungen) (Demands [Challenges]) dar. Locke und Latham beziehen sich hierbei auf die eigene Zielsetzungstheorie, nach deren empirisch gestützten Annahmen Leistungsziele die Arbeitsleistung direkt bedingen oder beeinflussen. Diese Anforderungen stellen situationsspezifische, bewußte Motivationsfaktoren dar, die unmittelbar auf Handlungen einwirken, weil sie diesen direkt vorge-schaltet sind. Ausgangspunkt dieser Anforderungen können – da das Modell sich auf die Arbeitsleistung bezieht – Vorgesetzte oder Manager sein, Anforderungen können aber auch gemeinsam festgelegt sein oder von gleichgestellten Mitarbeitern ausgehen, etwa wenn es darum geht, in einer Arbeitsgruppe ein gleichmäßiges Leistungsniveau zu halten.

Damit Ziele ihre leistungsfördernde und -steigernde Wirkung haben können, müssen gemäß dem Zielsetzungsansatz einige Voraussetzungen erfüllt sein. So gilt der postulierte positive Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein von Zielen und der Leistungsmotivation nur für spezifische und hochgesteckte Ziele, also schwer zu erreichende Vorgaben, die eine echte Herausforderung darstellen und konkret formuliert sind. Ob ein Ziel als Herausforderung angesehen wird, hängt dabei von den Erwartungen und Valenzen ab, die der Handelnde an das

Ziel hat oder die er dem Ziel zuschreibt. Außerdem müssen eine hohe Erwartung bezüglich des eigenen Handlungserfolgs bzw. eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung vorliegen, damit eine Person Ziele akzeptiert, sich mit ihnen identifiziert und Ziele so ihre leistungsmotivierende Wirkung entfalten können.

Abgesehen von diesen notwendigen Bedingungen nennen Locke und Latham (1990b, S. 257 ff.) fünf Moderatorvariablen für die Stärke der Beziehung zwischen Zielen und Handlungen:

- die Fähigkeit (ability) der Person, die, wenn sie nicht vorhanden ist, verhindert, daß die Person auf eine Herausforderung reagiert
- die Zielverpflichtung (commitment) der Person, die in einem möglichst hohen Maß vorhanden sein sollte
- das Feedback bezüglich der erbrachten Leistungen als Ansporn bei Leistungen, die unter dem Erwartungsniveau liegen, und als zusätzliche Informationsquelle
- die Aufgabenschwierigkeit (task complexity), wobei die Zielsetzung sich bei einfacheren Aufgaben stärker und direkter positiv auf die Leistung auswirkt und
- situationale Hemmnisse (situational constraints), die die Zielerreichung verhindern können

„In summary, a specific, challenging goal has maximum effect when the individual has high self-efficacy and ability, there is commitment to the goal, there is feedback showing progress in relation to the goal, the task is simple, and there are no blocks to performance“ (Locke & Latham, 1990b, S. 260 f.).

Neben den Anforderungen (Demands) und den genannten Moderatoren, wirken sich innerhalb des Zielsetzungs-Ansatzes, dargestellt im "High Performance Cycle", die Mediatoren (mediators oder mediating mechanisms) mittels Wirkmechanismen, die individuelles Handeln steuern, auf die Leistung aus. Zu ihnen gehören die drei "Universal Task Strategies" (Locke & Latham, 1990b, S. 293 ff.): Ausrichtung der Aufmerksamkeit (direction of attention) auf ein konkretes Handlungsziel, Anstrengung (effort), die bei Abweichungen von gesetzten Standards erhöht werden soll, und Ausdauer (persistence) beim Versuch der Zielerreichung. Als vierten Mediator nennt das Modell aufgabenspezifische Strategien (task specific strategies) im Sinne von Handlungsplänen, die die individuelle Aktivität auf die Zielerreichung hin steuern. Während ausreichend genau spezifizierte Ziele eine bessere Ausrichtung der Aufmerksamkeit nach sich ziehen als vage, ungenaue Zielsetzungen, hängt das Ausmaß an Anstrengung und Ausdauer positiv mit der Zielschwierigkeit zusammen: je höher das Ziel gesteckt ist, desto härter und konsequenter ist man bereit, dafür zu arbeiten. Bezüglich der aufgabenspezifischen Strategien unterscheiden Locke und Latham (1990b, S. 262) zwei Ar-

ten: die mittels Praxis und Anwendung bereits gelernten und bei der Aufgabenstellung automatisch abrufbaren Stored Task Specific Strategies (STSS), und New Task Specific Strategies (NTSS), die bei Versagen der STSS etwa bei neuen oder ungewohnten Aufgaben eingebracht werden. Ziele regen die Suche nach und die Anwendung von aufgabenspezifischen Strategien an, und es ist, wenn auch bei Locke und Latham (1990b) nicht explizit ausgesagt, anzunehmen, daß schwierige Ziele verstärkt die Entwicklung und den Einsatz von NTSS fördern. (Einen ähnlichen Ansatz verfolgt auch Rasmussen (1983), der bei Handlungen zwischen der automatisierten Gewohnheitsebene, der routinemäßigen Regelebene und der jeweils neu zu konstruierenden Wissensebene unterscheidet.)

Die Ergebnisvariable Leistung (performance) fällt gemäß dem "High Performance Cycle" dann hoch aus, wenn die Anforderungen (demands) eine Herausforderung darstellen, die Moderatoren vorhanden sind und die Mediatoren funktionieren. Gemessen wird das Leistungsergebnis anhand "harter" oder "weicher" Indikatoren (hard or soft measures). Dies sind im Arbeitsbereich die drei Arten "harter" oder objektiver Resultatsmaße: Produktionseinheiten oder Qualitätsraten (z.B. Fehlerzahlen), Geldbeträge (Profit, Kosten, Einkommen, Verkaufszahlen) und Zeit (Anwesenheit am Arbeitsplatz, Termineinhaltung). Sind diese objektiven Kriterien nicht vorhanden oder unpassend, werden verschiedenen Verhaltensmaße, also "weiche", subjektive Indikatoren verwandt, so etwa die Häufigkeit bestimmter wichtiger Verhaltensweisen wie das Lächeln beim Kundenkontakt. Durch Beobachter erfaßt und regelmäßig veranschaulicht, können diese Verhaltensweisen wiederum die objektiven Ergebnismaße verbessern helfen.

Belohnungen (contingent rewards) folgen der erbrachten Leistung und können sowohl internalen als auch externalen Ursprungs sein. Internale Belohnungen sind Selbstbelohnungen, wie etwa der Stolz auf die eigene Leistung, das Gefühl, etwas erreicht zu haben und Gefühle von Erfolg und eigener Kompetenz. Gemäß der Attributionstheorie (Weiner, 1986) ist die Zufriedenheit höher, wenn der Erfolg internal auf die eigene Person attribuiert wird, als wenn er externalen Ursachen zugeschrieben wird. Die häufigsten externalen Belohnungen, die einer Zielerreichung folgen, sind Bezahlung, Beförderung und Anerkennung.

Während VIE-(Valence-Instrumentality-Expectancy)-Theorien (Vroom, 1969) und die Equity-Theorie (Adams, 1963, 1965) unterschiedliche Variablen nennen, die die motivationale Stärke einer in Aussicht gestellten höheren Bezahlung moderieren, ist Anerkennung als wichtiger Motivator für die meisten Menschen im Arbeitskontext experimentell gut belegt. So zeigen Peter und Waterman (1982), daß die erfolgreichsten amerikanischen Unternehmen Anerkennung nicht nur in Worten oder der Übergabe von mehr Verantwortung geben, sondern ihre

motivierende Wirkung durch sichtbare Zeichen, Anerkennungsveranstaltungen und Veröffentlichungen weitreichend instrumentalisieren.

Zufriedenheit (satisfaction) – im Prozeßmodell als Arbeitszufriedenheit (job satisfaction) verstanden – resultiert aus den internalen und externalen Belohnungen. Sie ist das Ergebnis einer positiven Bewertung der Arbeit bezüglich der eigenen Wertstandards und hängt somit sowohl von der Arbeit wie von der Person ab. Eine, gemessen an wichtigen eigenen Werten, bedeutungsvolle Arbeit zu haben, führt demnach zu hoher Arbeitszufriedenheit und, wird diese seitens des Unternehmens belohnt, zu hoher Zufriedenheit mit den Belohnungen. Umgekehrt gilt dasselbe, so daß Arbeits- und Belohnungsunzufriedenheit entsteht.

Die "Consequences" aus der (Arbeits-)Zufriedenheit oder -Unzufriedenheit stellen den Endpunkt des Modells von Locke und Latham (1990b) dar. Als Verpflichtung (commitment) gegenüber der Organisation und Bereitschaft (willingness), zukünftige Herausforderungen zu akzeptieren, schlagen sie jedoch unmittelbar die Brücke zu den Anforderungen (demands) am Modellbeginn, so daß ein Kreislauf entsteht: der "High Performance Cycle".

Die ursprüngliche „Annahme, daß hohe Zufriedenheit aufgrund von Dankbarkeit gegenüber dem Arbeitgeber zu hoher Produktivität führen würde“ (Locke & Latham, 1990b, S. 265, Übers. d. Verf., vgl. Locke, 1986b), konnte empirisch nicht belegt werden. Als wichtige Variable für die Übernahme betrieblicher Anforderungen nehmen Locke und Latham (1990b) daher Verpflichtung (commitment) an, die wiederum durch positive Arbeitserfahrungen und die daraus resultierende Zufriedenheit hervorgerufen wird: „In sum, individuals who are both satisfied with and thus committed to the organization should be more likely to stay with the organization and to accept the challenges that it presents to them“ (S. 266). Voraussetzung dafür ist natürlich wiederum, daß die Unternehmensziele hochgesteckt und spezifisch sind und die Person über die relevanten Moderatoren und Mediatoren verfügt.

Die Grundannahme des Zielsetzungs-Ansatzes lautet: Verhalten wird durch Ziele gesteuert. Voraussetzung ist dabei, daß dem Individuum die Ziele klar sind. Um dies zu erreichen, bedarf es oftmals einer 'Zielklärung' (Preiser, 1989, S. 15). Die Bestandteile dieser Zielklärung sind:

- ➔ Bestandaufnahme von Zielen
- ➔ Konkretisierung von Zielen
- ➔ Festlegung der Zeitperspektive und Dringlichkeit
- ➔ Abschätzung der Eindeutigkeit oder Klarheit des Wegs zum Ziel.

Bevor man von dieser Zielanalyse aus jedoch zur konkreten Zielplanung kommen kann, bedarf es noch einer Situationsanalyse, die die individuellen Stärken und Schwächen beinhaltet und die Zielfindung somit auf eine realistische Basis stellt. Wie wichtig diese klare Selbstein-

schätzung ist, um mittels der Zielsetzung tatsächlich einen Motivationsschub zu erreichen, betont Bandura (1986, S. 473), wenn er vor unrealistischen Zielen warnt: „When goals are set unrealistically high, most performances prove disappointing. Strong effort that produces repeated failure weakens perceived self-efficacy, thereby reducing the motivation to perform the activity.“ Dieser demoralisierenden Wirkung unrealistischer und unscharfer Fernziele könne man entgehen, indem man sich konkrete Nahziele setzt. Diese zu erreichen, erhöhe wiederum die wahrgenommene Selbstwirksamkeit, so daß schwierigere Ziele angestrebt würden.

Demgegenüber argumentieren Semmer & Udris (1993, S. 142) in puncto Zielübernahme: diese erfolge nur bei „Übereinstimmung /der Ziele/ mit der Motivstruktur der Person“. Nur durch die Berücksichtigung der grundlegenden Werte eines Menschen werde Selbstmanagement mittels Zielsetzung also sinnvoll.

2.1.3.6 Selbstmanagement-Therapie: Der Ansatz von Kanfer

Nach Kanfer (1971, 1977, 1986; vgl. Kanfer et al., 2000) ist menschliches Verhalten das Resultat des Zusammenwirkens dreier Variablenbereiche. Die drei Determinanten innerhalb seines System-Modells menschlichen Verhaltens nennt er Alpha-, Beta- und Gamma-Variablen.

- **Alpha-Variablen** umfassen „alle Einflüsse außerhalb der Person“ (Kanfer et al., 1996, S. 28). Dies sind sämtliche Einwirkungen der externen, physikalischen wie soziokulturellen Umwelt, die als Hinweisreize und Verstärkungskontingenzen wirken können oder einfach als Situationen durch das Verhalten anderer zustandekommen.
- **Beta-Variablen** sind „Verhaltensweisen bzw. Prozesse, die vorwiegend von der Person selbst in Gang gesetzt und aufrechterhalten werden“ (Kanfer et al., 1996, S. 28). Zu ihnen gehören (selbsterzeugte) internale Prozesse (Denken, Planen, Entscheiden, Problemlösen) ebenso wie kognitive Inhalte (Ziele, Pläne), Meta-Kognitionen (Denken über Denken), Selbstbeobachtungen und kognitive Reaktionen auf selbsterzeugte Situationen.
- **Gamma-Variablen** „beinhalten alle Einflüsse des genetischen und biologischen Systems. /.../ Die als Gamma-Variablen bezeichneten physiologischen und biologischen Voraussetzungen bilden ein hochkomplexes Steuerungssystem des menschlichen Organismus und beeinflussen Denken und Verhalten“ (Kanfer et al., 1996, S. 29). Zu ihnen gehören auch die sensorische und motorische Ausstattung sowie die für die menschliche Informationsverarbeitung notwendigen Funktionen und Strukturen.

Tabelle 1 gibt einen Überblick über diese Variablen:

	Beschreibung	Beispiel
Alpha (α)	Beobachtbare Ebene Externe Umgebung	Berufliche und partnerschaftliche Situation
Beta (β)	Kognitive Prozesse und Inhalte	<i>Prozesse:</i> Denken, Wahrnehmen, Erinnern, Bewerten <i>Inhalte:</i> Ziele, Wünsche, Pläne
Gamma (γ)	Biologisch-physiologische Ebene	Endokrine Sättigungsmechanismen, z.B. Hunger- und Sättigungsreaktion; akute Infektion, Fieber; Alkohol-, Drogen- und Medikamenteneinflüsse

Tabelle 1: Überblick über die einzelnen Ebenen menschlichen Verhaltens (Kanfer et al., 1996, S. 29)

Das jeweilige Verhalten einer Person wird dabei nicht nur als Ergebnis der Auswirkungen dieser drei Variablentypen angesehen, sondern ist in ein sich aus deren Zusammenwirken ergebendes Netzwerk eingebettet. Insofern ist es die Aufgabe des Therapeuten, alle drei Variablenbereiche adäquat zu berücksichtigen.

Obwohl es das Ziel der Verhaltensanalyse nach Kanfer et al. (1996) ist, alle drei Variablenbereiche, nämlich Alpha-, Beta- und Gammavariablen, gleichermaßen zu berücksichtigen, stehen die Beta-Variablen im Mittelpunkt des Ansatzes der Selbstmanagement-Therapie. Sie sind es, die den Menschen zu Selbstmanagement und Selbstkontrolle befähigen und ihm – im Gegensatz zum Tier – "Instinkt-Unabhängigkeit" (Kanfer et al., 1996, S. 29) ermöglichen; sie sind es aber auch, die dem Menschen mit dieser größeren Entscheidungsfreiheit „die Notwendigkeit zu neuer flexibler Orientierung und Selbstbestimmung" (S. 29) auferlegen. Denn „selbsterzeugte Prozesse befähigen den Menschen, Verhaltensweisen in Gang zu setzen und über lange Zeit hinweg zu steuern, ohne daß dazu weitere Schlüsselreize oder Rückmeldungen von Seiten der Umgebung notwendig wären" (S. 28).

Unter "Selbstregulation" läßt sich die Tatsache verstehen, „daß eine Person ihr eigenes Verhalten im Hinblick auf selbstgesetzte Ziele steuert" (Kanfer et al., 1996, S. 33), wobei diese Regulation sowohl in einer unmittelbaren Verhaltensänderung als auch in der mittelbaren Einflußnahme auf die Bedingungen des Verhaltens bestehen kann. „Das Selbstregulationssystem setzt immer dann ein, wenn eine Person auf die Erreichung eines Zieles hin orientiert ist und auf diesem Weg einem Hindernis begegnet" (Kanfer, 1987, S. 286), d. h. wann immer ein gewohnter Verhaltensfluß unterbrochen wird. Seine drei Hauptkomponenten sind – analog der steuernden und berichtenden Funktionen einer Erziehungsperson oder eines Versuchsleiters – Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstbekräftigung oder Selbstkonsequenz. Das "umfassende Selbstregulationsmodell" nach Kanfer (1994, S. 75; vgl. Kanfer, 1987, S. 293/S. 296) in Abbildung 7 stellt die Annahmen schematisch dar:

Die **Selbstbeobachtungsphase** beginnt nach der Unterbrechung einer fortlaufenden Handlung. Doch werden selbstregulatorische Prozesse nur dann in Gang gesetzt, wenn die Person Situation und Handlungsergebnisse als kontrollierbar und die Auslöser der Unterbrechung als umgehbar oder veränderbar wahrnimmt. Als weitere Determinante für den Fortlauf der Selbstregulation spielt eine Rolle, inwieweit die Situation ein überdauerndes persönliches Anliegen der Person betrifft. Anhand der durch dieses Anliegen bestimmten Standards, also der mit diesem assoziierten Handlungen, Gefühle und Gedanken, erfolgt dann die Beobachtung des eigenen Verhaltens. Die Standards werden durch die aus der Beobachtung resultierende Stimmung beeinflusst, während es die jeweils vorhandenen Beobachtungsfertigkeiten sind, die zwischen Standards und Beobachtung vermitteln. Eine wichtige Rolle für die Informationsverarbeitung, die sich aus der Beobachtung ergibt, sind individuelle Unterschiede. Ob eigene Voreingenommenheit, der Wunsch nach Bestätigung oder ein unterschiedliches Maß an Wahrnehmungssensibilität – die Validität der Beobachtung (und damit auch die Güte der Verarbeitung der beobachteten Informationen) kann durch individuelle Differenzen ebenso beeinträchtigt werden wie durch Prozeß- und Aufgabenparameter (vgl. Carver & Scheier, 1981; Kirschenbaum & Tomarken, 1982).

In der **Selbstbewertungsphase** wird der Input über die Leistung aus der Selbstbeobachtung mit den für diesen Handlungsabschnitt vorliegenden Leistungen verglichen. Vorstellbar sind drei Ergebnisvarianten dieses Vergleichsprozesses: die Leistung übertrifft den Standard, sie entspricht ihm oder bleibt hinter ihm zurück. Auf den Standard wirken neben sozialen Normen auch die eigenen Selbstbewertungen, die in enger Verbindung mit der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1986; 1997) stehenden subjektiven Wahrscheinlichkeiten einer Leistung und die Zielstruktur ein. So erzeugen etwa Lernziele, bei denen es um die Steigerung eigener Kompetenzen geht, andere Standards als definierte Leistungsziele (Elliot & Dweck, 1986).

In der **Selbstkonsequenzphase** geht man von einem "Erfolgs- oder Mißerfolgsurteil" aus (Hacker, 1987 S. 295), denn der selbstgesetzte Standard war das Ergebnis, das das Individuum zum Zeitpunkt der Unterbrechung als (Mindest-)Ziel erreicht haben wollte. Übersteigt die Leistung dieses Erwartungsergebnis, wird dies andere Selbstkonsequenzen nahelegen, als wenn dem Standard lediglich entsprochen oder er sogar von der gezeigten Leistung unterschritten wird. Befunde der Attributionstheorie (z.B. Weiner, 1986) zeigen, daß die Konsequenzen eines Erfolgs- oder Mißerfolgserlebnisses von der Lokalisierung der Ursachenattribution abhängen, also davon, ob eine internale oder externale Verursachung des Erlebten angenommen wird. So führt die Attribution eines erreichten oder nicht erreichten Zielzustandes auf die situationalen Umstände voraussichtlich zur Beendigung der Selbstregulationssequenz, mit den Optionen, sich den Umständen anzupassen, sie zu akzeptieren oder sie zu

umgehen, indem man Problemlösestrategien einsetzt und versucht, sein Ziel auf eine andere Weise zu erreichen.

Bei einer internalen (Selbst-)Attribution des Zielzustands lassen sich zwei Arten von Konsequenzen unterscheiden. Abhängig vom Erreichen, Übertreffen oder Unterschreiten des Standards resultiert zum einen eine unmittelbare emotionale Reaktion, d.h. ein glücklicher oder trauriger Gefühlszustand. Dabei kann eine allzu deutlich über der Erwartung liegende Leistung durchaus in nur geringer Freude münden und stattdessen die Frage gestellt werden, ob die Meßlatte nicht zu niedrig angelegt war, ebenso wie ein nur knappes Überschreiten des Standards bei einer häufig geübten Tätigkeit nur in begrenztem Maße glücklich stimmen dürfte. Ebenso ist reduzierte Traurigkeit vorstellbar, wenn analog die Voraussetzungen dafür gegeben sind, so daß also die unmittelbare emotionale Reaktion nicht nur vom Erfolgs- und Mißerfolgserlebnis selbst, sondern auch von einer Reihe begleitender Situationsvariablen und den quantitativen Aspekten der Leistung abhängt.

Informationsbezogene Konsequenzen sind die weitere Resultante aus dem Vergleich von Leistung und Leistungsstandards. Wird der Standard erreicht oder übertroffen, bezieht das Individuum daraus Informationen, die es wahrscheinlich machen, daß es dasselbe Verhalten in Zukunft mindestens ebenso häufig oder häufiger an den Tag legen wird. Standardunterschreitungen dagegen verringern die Stärke der gezeigten Reaktion und machen sie im weiteren unwahrscheinlicher, wobei am Ende der Selbstregulationssequenz ein korrekatives Verhalten gezeigt wird. Neben diesen Einzelkomponenten emotionaler und informationsbezogener Konsequenzen ist jedoch auch deren wechselseitige Beeinflussung vorstellbar. Sie könnte bestimmen, ob Ziele in Zukunft höher oder niedriger gesteckt werden, ob eher lern- oder leistungsorientierte Ziele angestrebt werden, ob die Anstrengungen zur Zielerreichung verstärkt oder reduziert werden. Und natürlich haben individuelle Parameter bedeutende Auswirkungen auf das Ausmaß und die Art der Selbstbegründigung und determinieren somit das zukünftige Herangehen der Person an mehr oder weniger vergleichbare Situationen mit.

Als "Sonderfall der Selbstregulation" (Kanfer, 1987, S. 287) spielt die **Selbstkontrolle** in Kanfers Modellansatz eine wichtige Rolle. Von Selbstkontrolle spricht man, wenn ein Individuum in Abwesenheit einer unmittelbaren externen Kontrolle, d.h. selbst initiiert, Verhaltensweisen zeigt, die ursprünglich eine geringere Auftretenswahrscheinlichkeit hatten als das übliche Verhalten. Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1996, S. 42) geben für diese (neue) kontrollierende Reaktion ein Beispiel: „Man spricht dann davon, daß eine Person Selbstkontrolle (kontrollierende Reaktion) über ihr Zigarettenrauchen ausübt, wenn sie trotz der ständigen Versuchung zum Rauchen (=Konflikt) abstinert bleibt.“

Es gibt eine Reihe grundlegender Elemente, auf denen der Selbstmanagement-Ansatz nach Kanfer, wie er im Lehrbuch von Kanfer, Reinecker und Schmelzer (2000) dargestellt und vor allem im Hinblick auf seine praktisch-therapeutische Anwendbarkeit hin präzisiert worden ist, beruht. Das Modell der Selbstregulation basiert auf psychologischen Theorien der Veränderung und stellt wiederum einen Beitrag zu dieser (lern-, motivations-, handlungs- und informationsverarbeitungs-)theoretischen Richtung dar. Als Grundlage des Selbstmanagement-Ansatzes ordnet sie diesen ebenfalls wieder den psychologischen Theorien der Veränderung zu.

Von dem System-Modell menschlichen Verhaltens ausgehend, beinhaltet das dem Selbstmanagement-Ansatz nach Kanfer zugrundeliegende Menschenbild ein wichtiges menschliches Leitmotiv: „das Streben nach Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Selbststeuerung, gepaart mit einer Präferenz für eine aktive Rolle beim Bestimmen des eigenen Lebensschicksals“ (Kanfer et al., 1996, S. 4). Selbstmanagement versucht nun, die Selbstverantwortlichkeit zu unterstützen, ohne dabei die sozialen, biologischen und kulturell bedingten Grenzen menschlichen Daseins zu ignorieren. Vielmehr berücksichtigt Selbstmanagement die individuellen soziokulturellen und biographischen Kontextbedingungen und ist deshalb sehr vorsichtig mit allgemeinen psychologischen Schlußfolgerungen bezüglich des Erleben und Verhalten des Individuums.

Der Kanfersche Ansatz betont probabilistisches Denken, Flexibilität und Dynamik, was gleichzeitig „ein Abrücken von starren, linearen Regeln, von der Annahme singulärer 'wahrer' Problemursachen, von der Suche nach allgemeingültigen Therapiezielen, idealen Persönlichkeiten oder Behandlungsmaßnahmen /bedeutet/“ (Kanfer et al., 1996, S. 5). Stattdessen stehen eine Prozeßorientierung, das Optimieren von Lösungen und adaptive Prozesse im Mittelpunkt.

„Unter Therapie verstehen wir die Umsetzung eines systematischen Veränderungsprozesses, der an den Problemen von Klienten ansetzt, deren jeweilige Bedingungen analysiert, auf (zunächst noch zu klärende) Therapieziele gerichtet ist und sich anhand der jeweils eintretenden Ergebnisse kontinuierlich selbst steuert, bis ein Optimum erreicht ist. Therapie ist somit *zielgerichtet, problemorientiert*, nicht immer kurz, aber doch *zeitlich begrenzt*“ (Kanfer et al., 1996, S. 9). Diese grundsätzliche Gegenstandsklärung der Selbstmanagement-Therapie bedarf, wie Kanfer und seine Mitarbeiter (1996) betonen, der Erweiterung um einige Zusatzkriterien, soll eine Therapie als wissenschaftlich orientiert gekennzeichnet werden können. Diese Kriterien sind: die Übereinstimmung der Therapieannahmen und -praxis mit den Ergebnissen der (empirischen) Grundlagenforschung, die Transparenz und nachprüfbare Be-

schreibung aller Vorgehensweisen und Resultate sowie die Bereitschaft zu Evaluation und Effektüberprüfung (vgl. Baumann et al., 1984; Grawe, Donati & Bernauer, 1994).

Die Selbstmanagement-Therapie (Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 1996) hat den Anspruch, eine solche wissenschaftlich orientierte Therapieform zu sein. In ihrer Ausrichtung auf die Aktivierung und Unterstützung der Selbstregulationsprozesse ihrer Klientinnen verfolgt sie dabei einen genuinen Ansatz, der sie deutlich von anderen, ebenfalls wissenschaftlich fundierten Interventionsmethoden unterscheidet. So betont die Selbstmanagement-Therapie „eine hohe Selbstverantwortung der Klienten für ihre Entscheidungen, kontinuierliche Prozeßorientierung, Ziel- und Motivationsklärung (als Orientierungshilfe) und die *strukturierte Anleitung zur Selbststeuerung*, so daß die Klienten schließlich wieder ohne Unterstützung des Therapeuten leben können“ (S. 9).

Als ganz eigenständigen Therapieansatz (wenn auch nicht als neue "Therapieschule") sehen Kanfer, Reinecker und Schmelzer (2000) die Selbstmanagement-Therapie vor allem aufgrund ihres Kriteriums der Therapie als "Instigation" (Kanfer & Philipps, 1966; 1970 / dt. 1975). Dieses sieht therapeutische Intervention als systematischen Anregungsprozeß von Klienten, mit dem Ziel, Änderungen in ihrem Leben zu erleichtern. Als „Katalysator', Impulsgeber bzw. Problemlöse-Assistent ('facilitator of problem-solving')“ (Kanfer et al., 1996, S. 18) dient die Therapeutin dabei dem Zweck, Patienten zu helfen, ihr Leben wieder selbst in die Hand zu nehmen, persönliche Zielsetzungen und tatsächlichen Lebensvollzug in Einklang zu bringen. Damit kann die Selbstmanagement-Therapie sich nicht auf eine Symptomlinderung oder das Beheben von Verhaltensdefiziten beschränken, sondern muß einen umfassenderen Ansatz verfolgen, der die Vermittlung alternativer Handlungsmuster, die Entwicklung eines günstigeren Lebensstils, die Verbesserung der Selbstwahrnehmung und den Aufbau von Selbstbewußtsein (im Sinne der Selbstwirksamkeit (Bandura, 1977; 1997; vgl. Kapitel 2.2.1)) mit einschließt.

Ein zweites Charakteristikum des Kanferschen Therapieansatzes ist dessen Versuch, eine möglichst enge Verbindung zwischen wissenschaftlicher Forschungslage und praktisch-therapeutischer Anwendung herzustellen. Damit verfolgt die Selbstmanagement-Therapie von ihrem Anspruch her ein ähnliches Anliegen wie Klaus Grawe, dem es um eine möglichst effektive Nutzung empirisch nachgewiesener gemeinsamer Wirkfaktoren unterschiedlicher Interventionsmethoden geht (Olinky, Grawe & Parks, 1994). Als Bestandteile effektiver Therapie sieht Grawe auf der Basis empirisch gewonnener Ergebnisse vier Elemente an (Grawe, Bernauer & Donati, 1994):

- Aktive Hilfe zur Problembewältigung
- Klärungsarbeit (z.B. hinsichtlich eigener Motivation)

- Prinzip der realen Erfahrung ("erfahrungsorientiertes Lernen") sowie
- Ressourcenaktivierung (vor allem mittels unterstützender Therapeut-Klient-Beziehung)

Die beiden erstgenannten Prinzipien sind dabei – in dieser Reihenfolge – am wichtigsten.

Die Selbstmanagement-Therapie ist nun bemüht, die angegebenen und empirisch nachgewiesenen Wirkfaktoren noch optimaler zu nutzen. Dabei ist oberste Anwendungsprämisse die Effektivität einer Methode, nicht deren Zugehörigkeit zu einer bestimmten Therapieschule. Schon Grawe und seine Mitarbeiter weisen darauf hin, daß positive Veränderungen therapeutisch auf mehreren Wegen erzielt werden können (Grawe, Bernauer & Donati, 1994, S. 777). Und Kanfer et al. (1996, S. 20) betonen: „Jede Methode, die effektiv sein könnte, um bestimmte (für den Therapieerfolg notwendige) Ziele zu erreichen, ist OK – insbesondere, wenn ihre praktische Anwendung im Einzelfall auf Erfolg überprüft (evaluiert) wird.“ Insofern ist die Selbstmanagement-Therapie immer auch als ein Verfahren zu verstehen, mit Hilfe dessen in der praktischen Anwendung Daten erhoben werden, die wiederum vermittels eines evaluativen Forschungs- und Auswertungsprozesses der Verbesserung des Therapieansatzes oder, konkreter, der präziseren Beantwortung der Frage nach der differentiellen Indikation dienen sollen: „Was ist optimal für wen und welchen Zweck bei welcher Ausgangslage?“ (Kanfer et al., 1996, S. 20)

Der verhaltenstherapeutischen Diagnostik verpflichtet, ist das diagnostische Ziel innerhalb der Selbstmanagement-Therapie, die jeweiligen Verhaltensweisen direkt zu erfassen und ihre relevanten Bedingungen zu analysieren. Im Mittelpunkt des verhaltensdiagnostischen Vorgehens steht die Suche nach Antworten auf die klassischen Fragen nach Kanfer und Saslow (1969), nämlich die Zielanalyse, Problemanalyse und Therapieplanung. Im besonderen ist das diagnostische Vorgehen im Rahmen des Selbstmanagementansatzes dadurch gekennzeichnet, daß ihm ein systemorientiertes Problemlösemodell zugrundeliegt, jede diagnostische Aktivität untrennbar mit therapeutischen Handlungen verbunden ist und der Klient von Beginn an aktiv beteiligt wird.

Die kontinuierliche Überprüfung des therapeutischen Fortschritts ist integraler Bestandteil der Selbstmanagement-Therapie nach Kanfer. Evaluation beinhaltet dabei das Erfassen von Verhaltensänderungen bei der Klientin sowie die Beurteilung der Interventionsschritte im Hinblick auf die therapeutischen Ziele.

Im Sinne einer häufig formulierten Anforderung für ein verhaltenstherapeutisches Vorgehen erfolgt auch die Selbstmanagement-Therapie als kontrolliertes Einzelfallexperiment (Kanfer et al., 2000; Shapiro, 1961, 1966; Yates, 1970, 1975). Dies bedeutet – im Gegensatz zum *Procedere* bei vielen anderen "Therapieschulen" – daß der Erfolg einer Intervention nicht

stillschweigend angenommen wird, wobei häufig positive Veränderungen auf das Einwirken des Therapeuten, negative auf den Widerstand oder eine mangelnde Compliance des Klienten attribuiert werden, sondern daß der Therapeut bereits im Vorfeld explizite Hypothesen formuliert, die er dann anhand der tatsächlich eintretenden Ereignisse prüft und gegebenenfalls revidiert. „Eine solcherart vollzogene Therapie steuert sich somit immer in Abhängigkeit von den jeweils eintretenden Ergebnissen bis zu einem (nie vorher prognostizierbaren) Optimum.“ (Kanfer et al., 1996, S. 119) Damit entspricht die Selbstmanagement-Therapie auch den von Petermann (1992, S. 56) im Rückgriff auf Westmeyer (1977) explizierten Minimalanforderungen an eine kontrollierte Praxis, die wie folgt lauten:

- Dokumentation von Alltagsrealität;
- explizite Erfassung der subjektiv bedeutsamen Beschwerden;
- einzelfallbezogene Prüfbarkeit der Beschwerden;
- minimale zusätzliche Belastung des Patienten durch die Datengewinnung;
- Datengewinnung und Behandlung dürfen sich nicht negativ beeinflussen;
- unmittelbare Umsetzbarkeit der erhobenen Informationen, d.h. die Schritte der Datensammlung und -verwertung sind eng aufeinander bezogen;
- Auswertungsschritte müssen ohne größeren Aufwand durchführbar sein.

Für ihre einzelfallbezogene Evaluation wählt die Selbstmanagement-Therapie keine normorientierte, sondern eine kriteriumsbezogene Beurteilung von Veränderungen, d.h. daß im Verlauf der Therapie zunächst mit der Klientin zusammen möglichst konkrete und für sie relevante Ziele formuliert werden und deren Erreichung dann im Therapieverlauf anhand bestimmter Kriterien wie Dokumentationen oder Beobachtung geprüft wird. „In einem konkreten Fall sollte sich der Selbstmanagement-Therapeut folgende Fragen stellen: *Was möchte ich wozu, womit, sowie unter welchen Bedingungen evaluieren?*“ (Kanfer et al., 1996, S. 120) Dabei betonen Kanfer, Reinecker und Schmelzer (1996), daß das Ausmaß an Evaluationsmaßnahmen je nach Forschungs- und Therapieziel unterschiedlich ausfallen sollte, und daß in der Praxis oft ein Kompromiß zwischen den Erfordernissen einer exakten Methodik und den praktisch vorhandenen Möglichkeiten notwendig ist.

Um einen besseren Überblick über den diagnostisch-therapeutischen Ablauf ihres Therapieansatzes zu ermöglichen, schlagen Kanfer und seine Mitarbeiter (2000) dessen Zusammenfassung in einem siebenstufigen Prozeßmodell vor, das sie als "Basiskonzept" ihres Selbstmanagement-Ansatzes verstehen. Es ist als Abbildung 8 auf der folgenden Seite zu sehen:

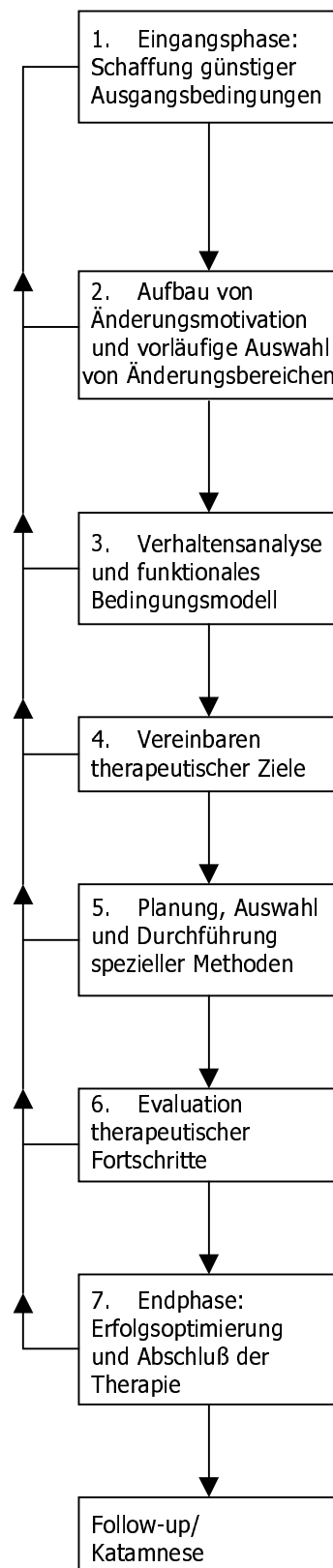


Abb. 8: Das 7-Phasen-Modell im Überblick (Kanfer et al., 2000, S. 139)

Zentral für die einzelnen Stufen sind die jeweiligen Ziele und Angaben des Therapeuten im gegenwärtigen Stadium der Therapie. Die Pfeile am linken Rand sollen die durch ein Flußdiagramm zwangsläufig nahegelegte "Stromlinienförmigkeit" des Therapieverlaufs relativieren und für die Praxis darauf hinweisen, daß, sollten die einzelnen Stufenziele nicht erreicht werden, jederzeit auch das Zurückgehen auf eine frühere Stufe möglich ist. Die Phasen 1 bis 4 lassen sich insofern zusammenfassen, als sie „den Klienten hauptsächlich auf seine aktive Rolle im zentralen Änderungsprozeß /vorbereiten/, welcher in Phase 5 systematisch umgesetzt und in Phase 6 auf seine Effektivität hin geprüft wird. Phase 7 hat schließlich die systematische Stabilisierung und Übertragung positiver therapeutischer Erfahrungen auf zukünftige Situationen zum Ziel, so daß der Klient seinen Alltag wieder ohne Assistenz der Therapeuten bewältigen kann“ (Kanfer et al., 1996, S. 138). Innerhalb der einzelnen Phasen werden folgende wichtige Ziele verfolgt:

Phase 1: Rollenstrukturierung / Bildung einer kooperativen Arbeitsbeziehung ("therapeutische Allianz") / Beginn der problembezogenen Informationssammlung ("Screening" von Eingangsbeschwerden und -erwartungen; erste Überlegungen zu therapeutischen Ansatzpunkten) / Optimale Gestaltung der äußeren Therapiesituation

Phase 2: Nutzung von inhärenten Motivationsbedingungen des Selbstmanagement-Konzepts / Reduktion von Demoralisierung und Resignation / Einsatz spezieller Motivierungsstrategien / Erste Ansätze einer Ziel- und Wertklärung (ZWK) / (Vorläufige) sachliche und motivationsabhängige Auswahl von Änderungsbereichen

Phase 3: Situative Verhaltensanalyse (von der Makro- zur Mikro-Ebene) / Kontextuelle Verhaltensanalyse (von der Mikro- zur Makro-Ebene) / Erstellen eines (vorläufigen) funktionalen Bedingungsmodells

Phase 4: Klären von Therapiezielen / Gemeinsame Zielanalyse / Konsens über therapeutische Zielperspektiven

Phase 5: Planung spezieller Maßnahmen (auf der Basis der Informationen aus den Phasen 1 bis 4) / Entscheidung über spezielle Interventionen / Durchführung der Maßnahmen

Phase 6: Kontinuierliche therapiebegleitende Diagnostik / Prä/Post-Evaluation / Zielabhängige Evaluation des Einzelfalls

Phase 7: Stabilisierung und Transfer therapeutischer Fortschritte / Arbeit an restlichen therapeutischen Ansatzpunkten bzw. Bearbeiten neuer therapeutischer Ziele / Erlernen von Selbstmanagement als Prozeß / Beenden/Ausblenden der Kontakte / Abschlußfeedback / Vorbereitung von Follow-Up bzw. von Katamnesen

2.1.4 Empirische Forschungsergebnisse zum Selbstmanagement

Im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie wird erst seit rund zehn Jahren versucht, Selbstmanagement-Verfahren wissenschaftlich zu fundieren und ihre Effektivität empirisch nachzuweisen. „Few, if any, empirically based experiments have been conducted in organizational settings on the efficacy of training in self-management“, beklagen Frayne und Latham (1987, S. 387). An dieser Situation hat sich bis heute im Grunde nichts geändert, was besonders für Deutschland zutrifft. Denn die wenigen Untersuchungen zur Effektivität von Selbstmanagement-Trainings im Unternehmensbereich stammen allesamt aus dem amerikanisch-englischen Sprachraum, wo sie durchweg erfreuliche Erfolgsmaße aufweisen (Frayne & Latham, 1987; 1989; Gintner & Poret, 1987; Gist et al., 1990; Macan, 1994) – sofern sie auf einer verhaltenstheoretischen Grundlage beruhen.

Die Ergebnisse zum reinen Zeitmanagement sind insgesamt weniger positiv. Bislang erbrachten Evaluationsstudien kaum Hinweise darauf, daß typische Zeitmanagement-Trainings wirksam sind. Orpen (1994) konnte zwar zeigen, daß eine in Zeitmanagement geschulte Gruppe ihr Zeitmanagement in der vierten und fünften Woche nach dem Training verbessern konnte. Ob dies allerdings günstige Auswirkungen auf die allgemeine Lebensführung oder sonstige Erfolgsvariablen habe, wurde nicht untersucht. In einer Studie mit angehenden Lehrern, die ein Universitätsseminar besuchten, (Woolfolk & Woolfolk, 1986), resultierte das Training in weniger Verzögerung bei der Aufgabenerledigung und besseren Selbst-Ratings bezüglich Zeitmanagement, aber nicht in besseren Leistungs-Ratings während des Unterrichtens von Schülern. Die Trainees in der Studie von King und seinen Mitarbeitern (King, Winett, & Lovett, 1986) berichteten von mehr stress-reduzierendem Verhalten, aber nicht von einer allgemeinen Stress-Verminderung. In einer Studie von Macan (1994), berichteten Angestellte zweier Organisationen, die vorher an einem Zeitmanagement-Training teilgenommen hatten, von leicht verbessertem Zeitmanagement-Verhalten. In einer weiteren Studie von Macan (1996) hatte das Zeitmanagement-Training keine Auswirkung auf die Häufigkeit von Zeitmanagement-Verhalten, die Arbeitszufriedenheit, arbeitsbedingte Anspannung oder Arbeitsleistung. Weitere Studien weisen entweder kein Kontrolldesign auf oder sind durch eine allzu enge Stichprobenauswahl in ihren Ergebnissen nicht verallgemeinerbar. Bei einigen trifft auch beides zu (z.B. Hall & Hursch, 1981; Hanel, Martin, & Koop, 1982; Maher, 1982). Insofern bedarf es gerade im Zeitmanagement weiterer Forschung, zumal die meisten Studien auch hier bereits aus den 80er Jahren stammen. Außerdem basieren alle evaluierten Zeitmanagement-Trainings auf Selbsthilfe-Büchern, die zwar hilfreich sein

mögen, aber einen Mangel an theoretischer Fundierung aufweisen (vgl. Koch & Kleinmann, 2000).

In Kritik an der „existierenden Selbstmanagement-Literatur“, in der „überwiegend rein individualistisch-kognitive Ansätze verfolgt /werden/, die die Ursache von Selbstmanagement-Problemen beim Individuum im Bereich fehlender Fähigkeiten auf dem Gebiet der Selbstmanagement-Techniken lokalisieren“ (S. 349), will Pütz (1997) zusätzlich drei Problemfelder für das Selbstmanagement lokalisieren: Selbstmanagement-Probleme aufgrund notwendiger Interaktion mit anderen Menschen am Arbeitsplatz, Selbstmanagement-Probleme aufgrund von organisatorischen Regelungen und Selbstmanagement-Probleme, die aus psychischen Grundkonflikten emotionaler Art entstehen. Um diese zu erfassen und eine empirische Datenbasis für sein "integratives Selbstmanagement-Modell" zu gewinnen, wählt Pütz (1997) die qualitative Methode der "Introspektion". Entscheidend ist für ihn im wesentlichen, die „psychischen Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften“ zu identifizieren und nachzuvollziehen. „Wie gehen Führungskräfte mit ihrer Zeit um, und warum handeln sie auf ihre jeweilige Weise, welches Zeitbewußtsein haben sie, an welchen Stellen gibt es Reibungspunkte, und wie werden diese von den Betroffenen gesehen und interpretiert?“ Zur Klärung dieser Fragen geht Pütz (1997) in vier Schritten vor:

- a) Zuerst werden die Untersuchungsteilnehmer (N = 25) in der Methode des Zeitaufschreibens (Tagebuchmethode) unterwiesen. Ihre Aufzeichnungen sollen sie am Ende des protokollierten Tages selbst anhand des Kriteriums der Zweckmäßigkeit und Notwendigkeit der jeweiligen Tätigkeit für ihr Arbeitshandeln auswerten.
- b) Die Ergebnisse dieser „Selbstregistrierung eines Arbeitstages von Führungskräften mit Hilfe eines Tagebuchprotokolls“ (Pütz, 1997, S. 263) dienen als Grundlage für problemzentrierte Interviews, die einen Tag nach dem Zeitaufschreiben durchgeführt werden.
- c) Die Interviews werden einer qualitativen Inhaltsanalyse, der "Typisierenden Strukturierung" (Mayring, 1995, S. 55) unterzogen. Ziel ist es, bestimmte "Selbstmanagement-Typen" (Pütz, 1997, S. 274) herauszufiltern.
- d) Zwecks einer solchen Typenbildung werden die Untersuchungsteilnehmer hinsichtlich ihres "Selbstmanagementstils" (Pütz, 1997, S. 274) in Kategoriengruppen eingeteilt.

Die auf diese Weise abgeleiteten fünf "Selbstmanagement-Typen" sind:

- Der "erfolgreiche" Unternehmenslenker
(ein größtenteils selbstbestimmt und selbstbewußt-zielgerichtet handelndes Individuum ohne psychische Grundkonflikte)

- Der "gutmütige" Helfer
(ein nach Bestätigung heischendes, harmoniebedürftiges Individuum mit labilem Selbstbild)
- Der "selbstlose" Mannschaftskapitän
(ein arbeitsames, sich selbst aufopferndes Individuum: „Gefangener des elterlichen Auftrags“ (Pütz, 1997, S. 343))
- Der "ängstliche" Konfliktvermeider
(ein konfliktängstliches, selbstkritisches Individuum, das „das Verhalten eines der beiden Elternteile“ (Pütz, 1997, S. 345) auf den eigenen Arbeitsbereich überträgt, und
- Der "fixierte" Produktionsmanager
(ein auf Produktionsstätten fixiertes, selbstunsicheres Individuum, das Problemursachen „ausschließlich im Bereich der Umfeldvariablen“ sucht (Pütz, 1997, S. 346)).

Aus seiner Untersuchung leitet Pütz (1997, S. 350) nun die Feststellung ab, „daß Schwierigkeiten im Selbstmanagement nur bei ganzheitlicher Problemsicht bewältigt werden können“: neben der individuellen Personenebene sollen dabei auch die Interaktions- und die Organisationsebene berücksichtigt werden. Die Empfehlungen im Sinne von „Interventionsmöglichkeiten bei Selbstmanagement-Problemen“ (Pütz, 1997, S. 356 ff.) lauten auf den verschiedenen Ebenen:

- **Interaktionssystem:** Ziel ist die Synchronisation und die Koordination von Tätigkeiten verschiedener Individuen. Dazu sollen „alle beteiligten Interaktionspartner“ berücksichtigt werden. „Das Aushandeln verbindlicher Normen und die Offenlegung der gegenseitigen Erwartungen bis hin zur Rollenklärung und Rollenaushandlung sind die Kernelemente derartiger Interventionstechniken.“ Voraussetzung dafür sind „funktionierende Kommunikations- und Interaktionsstrukturen“.
- **Organisationssystem:** Hier ist „eine gezielte Organisationsentwicklung im Sinne eines normativ-reedukativen Veränderungsprozesses /erforderlich/, der die Normen und Werte der Organisationskultur ebenso berücksichtigt wie die politischen Vorgaben durch die Unternehmensführung“ und sämtliche Bereiche vom "Zeitcontrolling" bis zur „Implementierung von Simultaneous Engineering-Programmen“ umfaßt.
- **Personensystem:** Es gibt zwei Aspekte, die berücksichtigt werden müssen. Erstens: „Die Aufarbeitung der eigenen Sozialisationsgeschichte /.../ in persönlichkeitsorientierten Selbstmanagement-Seminaren“, wo „frühkindlich erworbene Verhaltensprogramme /.../ identifiziert und modifiziert werden /können/“. Zweitens: Die Anwendung „eines Instruments zur Selbstkontrolle“ sowie die Optimierung von „persönlichen Kontrollstrategien

/.../ durch gezieltes Stimulus- und Situationsmanagement, durch Kognitionsmanagement und mentales Training und durch den Einsatz von Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstverstärkung im Sinne des lernpsychologischen Konsequenzenmanagements“, was Übung erfordert.

Auf einer Reihe eigener Vorstudien basierend, nennt Kehr (2000, S. 235) Zielkonflikte, implizite Motive, exzessive Selbstkontrolle und Handlungsbarrieren als Hindernisse, die einem effektiven Selbstmanagement entgegenstehen. Für dieses sind laut Kehr (2000, S. 235) dagegen volitionale Kompetenz und intrinsische Motivation unerlässlich. Das von ihm entwickelte Selbstmanagement-Training (SMT) setzt an diesen Punkten an, wobei es die hinderlichen bewußt machen und reduzieren, die förderlichen stärken will. In seinen Ausführungen nennt Kehr (2000, S. 235) jeweils zunächst den empirischen Befund und dann das Interventionsziel. Den aus den empirischen Befunden abgeleiteten Einfluß der hinderlichen bzw. förderlichen Selbstmanagement-Aspekte und die auf sie gerichteten, speziellen Interventionsziele beschreibt er folgendermaßen:

Empirischer Befund:

„Zielkonflikte sind negativ mit intrinsischer Motivation assoziiert und behindern die Zielerreichung.“

Interventionsziel:

„Zielsetzung sowie Reduzierung von Zielkonflikten durch Repriorisierung von Zielen.“

Empirischer Befund:

„Implizite Motive besitzen einen differentiellen Einfluss auf die Zielerreichung; ferner bestehen deutliche Differenzen zwischen selbstattributionierten und impliziten Motiven, die das subjektive Wohlbefinden schmälern.“

Interventionsziel:

„Kennenlernen impliziter Motive; Gegenüberstellung selbstattributionierter Motive und impliziter Motive.“

Empirischer Befund:

„Volitionale Kompetenz hat positive Effekte auf Absichtserinnerung, Emotionalität und Zielerreichung, mediert die negativen Effekte einer Diskrepanz von selbstattributionierten und impliziten Motiven und moderiert die dysfunktionalen Effekte impliziter Furchtmotive.“

Interventionsziel:

„Erkennung und Stärkung volitionaler Kompetenzen.“

Empirischer Befund:

„Exzessive Selbstkontrolle (Überkontrolle) hat negative Effekte auf Absichtserinnerung, Emotionalität und Zielerreichung.“

Interventionsziel:

„Erkennung und Reduzierung von Überkontrolle.“

Empirischer Befund:

„Intrinsische Motivation fördert die Zielerreichung und hat hohe Priorität in den subjektiven Theorien von Personalverantwortlichen über die Motivation von Führungskräften.“

Interventionsziel:

„Förderung intrinsischer Motivation durch Ausrichtung von Zielen an Motiv- und Bedürfnisstrukturen.“

Empirischer Befund:

„Negative Antizipationen weisen auf potenzielle Handlungsbarrieren hin, welche die Zielerreichung gefährden können; bei internalen oder externalen Handlungsbarrieren werden verschiedenartige Strategien eingesetzt.“

Interventionsziel:

„Präventive Analyse potenzieller Handlungsbarrieren; Entwicklung spezifischer Problemlöse- und Bewältigungsstrategien“ (Kehr, 2000, S. 235).

Sein auf diesen Vorstudien basierendes und als zweitägige Schulung auf Unternehmensansprüche zugeschnittenes Selbstmanagement-Training (SMT) hat Hugo Kehr in zwei aktuellen Studien evaluiert (Kehr, 2000). An der ersten, als einfaches Prä-Posttest-Design aufgebauten Studie nahmen 158 Führungskräfte aus Unternehmen teil, die durch das SMT einen signifikanten und effektstarken Zuwachs des Selbstmanagement-bezogenen Wissens erreichen konnten. Auch konnten sie in signifikanter Weise ihr Energiedefizit vermindern, Stress abbauen sowie ihre „volitionalen Kompetenzen steigern“ (Kehr, 2000, S. 281). Ebenfalls signifikante, aber geringe erwartungstreue Effekte zeigten sich bei den Variablen Abbau von Überkontrolle, Steigerung des subjektiven Wohlbefindens sowie Förderung von Tätigkeits- und Reduzierung von Zweckzentrierung. Die angestrebte und erwartete Reduzierung von Zielkonflikten konnte in dieser Untersuchung dagegen nicht nachgewiesen werden. In einer Nachbefragung gaben die Trainingsteilnehmer an, ihre Trainingsziele mäßig gut erreicht zu haben, wobei sie sich in ihrer Zielerreichung durch das SMT gut unterstützt sahen.

Die zweite Untersuchung sah ein Prä-Posttest-Design mit Kontrollgruppe vor, wurde jedoch mit einer wesentlich geringeren Anzahl an Versuchspersonen (N=20) und mit Studenten durchgeführt. Auch diesmal erzielten die Trainingsteilnehmer einen auf das Selbstmanagement bezogenen Wissenszuwachs, der allerdings nicht signifikant wurde. Dagegen nahmen die volitionalen Kompetenzen erwartungstreu in signifikanter Weise zu. Nicht signifikant

wurde die erwartete Abnahme von Überkontrolle, Zielkonflikte konnten kaum reduziert werden, so daß ein wichtiges Trainingsziel offenbar nicht erreicht wurde. Auch nahm entgegen den Erwartungen die Diskrepanz impliziter und expliziter Motive geringfügig zu, die intrinsische Motivation dagegen merklich ab. Ein signifikanter Effekt ergab sich bei der positiven Stimmung, die in der Trainingsgruppe nach der Teilnahme deutlich zugenommen hatte, während das Ausmaß an negativer Stimmung stark gesunken war. „Die Gesamtbetrachtung der beiden Evaluationsstudien erlaubt vorsichtigen Optimismus“, faßt Kehr (2000, S. 296) seine Ergebnisse zusammen. „Führungskräfte wie Studenten erreichen nach dem SMT bei den meisten der betrachteten Evaluationskriterien eine Verbesserung. Für beide Gruppen gilt das insbesondere für subjektives Wohlbefinden und für volitionale Kompetenz. Bei Führungskräften zeigte sich außerdem eine Reduzierung von Stress und Energiedefizit sowie eine Verlagerung von Zweck- zu Tätigkeitszentrierung, bei Studenten eine verringerte Intrusionsneigung sowie eine gesteigerte selbsteingeschätzte Selbstmanagement-Kompetenz. Die Effektstärken für die Verbesserung bei diesen Kriterien liegen durchweg in mittleren Bereichen. Auch bei den meisten anderen Variablen zeigten sich Effekte in die erwartete Richtung, die allerdings mittel bis schwach ausgeprägt waren und nicht signifikant wurden.“

Locke und Latham (1990b, S. 268) weisen auf die Implikationen ihres "High Performance Cycle" für Selbstmanagement-Prozesse hin: „Again, feedback plays a critical role. Goals are set in relation to feedback. A behavioral contract is written to oneself, specifying the strategies that one will take to attain the goal, and the rewards one will self-administer for both goal approximation and attainment. Rewards self-administered for goal approximation facilitate perceived self-efficacy and ensure ongoing goal commitment. In addition, they increase self-monitoring. The outcome is not only high performance but satisfaction derived from a sense of achievement.“ Dabei leiten sie ihre Zusammenfassung aus den Ergebnissen der arbeits- und organisationspsychologischen Studien von Frayne und Latham (1987, 1989) ab, die fanden, daß sich nach ihrem Selbstmanagement-Training für Gewerkschaftsmitarbeiter die Zielvariable "Anzahl der Fehltage" wie gewünscht reduzierte und diese Trainingswirkung auch neun Monate nach der Maßnahme noch Bestand hatte. Die Verpflichtung (commitment) der Mitarbeiter gegenüber einer Organisation wird, so Locke und Latham (1990b, S. 268), dann hoch sein, wenn Managerinnen mit ihren Mitarbeitern zusammenarbeiten, um ihre Jobs anzureichern (job enrichment) und effektive Aufgabenstrategien zu formulieren, so daß auch vor dem Hintergrund komplexer Aufgabenstellungen eine hohe Arbeitszufriedenheit resultiert. Ähnlich dem Therapeuten in Kanfers Selbstmanagement-Therapie (Kanfer, 1988; Kanfer et al., 2000) wird hier dem Manager eine Anstoß- und Supervisor-Funktion für Selbstma-

nagement-Aktivitäten zugewiesen, die dann zunehmend selbstbestimmt und im gegenseitigen Austausch der Mitarbeiter untereinander weitergeführt werden können.

Die meisten Evaluationsstudien zu psychologischen Selbstmanagement-Anwendungen stammen aus der Forschung zur Selbst-Kontrolle von Verhalten (behavioral self-control) der 70er und 80er Jahre, an der Kanfer (z.B. Kanfer, 1972; Kanfer & Goldstein, 1986) entscheidenden Anteil hatte. Im Rahmen dieser Studien (z.B. Greiner & Karoly, 1976; Kirschenbaum et al., 1982; Richards, 1975; Ziesat et al., 1978; einen Überblick geben Kirschenbaum & Perri, 1982) wurden Trainings evaluiert, mit denen Forscher versuchten, zielbezogenes Arbeiten von Studierenden und deren akademische Leistung zu verbessern. Sie benutzten dazu verhaltensbezogene Selbstkontroll-Techniken wie Stimulus-Kontrolle (nur an einem Ort lernen), Selbstbeobachtung, Selbst-Verstärkung und sogar Selbstbestrafung. Die Studien zeigten, daß verhaltensbezogene Selbstkontroll-Techniken die Zeit, die mit Lernen verbracht wird, sowie die Effektivität der Zeitnutzung und die akademische Leistung steigern können. Lazarus (1993) konnte demonstrieren, daß Selbstmanagement-Techniken Studenten mit Verhaltensstörungen bei der Verbesserung ihrer Leistungen in Mathematik helfen können.

Die verhaltenstheoretische Öffnung der letzten knapp 30 Jahre ist indessen nicht zuletzt auf die konkret-erfolgreiche Umsetzung selbstregulatorischer Ansätze in der Verhaltenstherapie zurückzuführen. So finden sich mittlerweile in einer großen Anzahl von Veröffentlichungen Ergebnisse von Therapiestudien, die die auf Kanfer zurückgehende Selbstmanagement-Therapie als wirkungsvolles Interventionsverfahren bei zahlreichen körperlichen, psychosomatischen und klinisch-psychologischen Störungen ausweisen (z.B. Heckerman & Prochaska, 1977), dessen Erfolgsraten diejenigen Verfahren, die den Patienten überwiegend als passives Objekt der Therapie und den Therapeuten als aktiv-bestimmenden Part betrachten, zum Teil sehr deutlich übertreffen (Kanfer & Goldstein, 1991; Kanfer et al., 1996).

„Whenever possible, the client should be given decisional control over the nature of the treatment plan“, stellen Kanfer und Gaelick-Buys (1991, S. 319) fest. Dabei stützen sie sich auf eine Fülle von Untersuchungsergebnissen (vgl. Deci & Ryan, 1987), die zeigen, daß wahrgenommene Wahlfreiheit etwa dazu beiträgt, Angst zu reduzieren (Stotland & Blumenthal, 1964), die Schmerztoleranz zu steigern (Averill, 1973) und die Leistung sowie das Durchhaltevermögen bei der Bewältigung von Aufgaben zu erhöhen (Brigham & Stoerzinger, 1976). So fanden Kanfer und Grimm (1978), die College-Studenten eine Leseaufgabe vorlegten, daß wahrgenommene Wahlfreiheit die Leistung und das Ausmaß an Anstrengung signifikant steigerte. Auch bei Bewohnern eines Altersheims führte mehr Mitbestimmung bei

den täglichen Aktivitäten zu einer signifikanten Verbesserung ihrer Aufgewecktheit, aktiven Beteiligung und ihrem selbstbeurteilten Wohlbefinden (Langer & Rodin, 1976).

Gezielte Selbstmanagementtechniken greifen diese positiven Wirkungen vermehrter Selbstverantwortung auf und versuchen, sie in ein mehrstufiges Behandlungsprogramm zu integrieren, das, sofern es sich an den Vorarbeiten Kanfers (z.B. 1984; 1987) orientiert, jeweils die Bereiche Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstkonsequenz (Selbstverstärkung) enthält. Während umfangreiche Forschung auf dem Feld der Lerntheorie die Effektivität von Verstärkungsplänen hinreichend belegt und eine Selbstbewertung anhand bereits vorhandener Standards die Voraussetzung dafür bildet, daß Verstärkung (oder Bestrafung) eigenen Verhaltens erfolgen kann, zeigen zahlreiche Untersuchungen, daß die Selbstbeobachtung allein bereits einen wirkungsvollen Interventionsschritt darstellt. Studien mit übergewichtigen Patienten (Romanczyk, 1974), mit Rauchern, die mit dem Rauchen aufzuhören versuchten (Abram & Wilson, 1979), mit Studenten, die mit Lernproblemen kämpften (Johnson & White, 1971) und mit Agoraphobikern (Emmelkamp, 1984) etwa zeigten, um nur einige zu nennen, eine Reduktion des unerwünschten Verhaltens nach Beginn der Selbstbeobachtung.

Betrachtet man strukturierte Selbstmanagement-Pläne insgesamt, so zeigt sich eine – bislang vor allem für den klinischen Bereich nachgewiesene – recht beeindruckende Erfolgsrate. Selbstmanagement-Methoden wurden hier zum einen erfolgreich in der Krankheitsprävention (Kelly et al., 1990; Rehm, 1987) bzw. Gesundheitserziehung (Karoly, 1991; Leventhal, 1993; Schelling, 1992) eingesetzt und zum anderen als probates Mittel für die Behandlung bereits aufgetretener Störungen angewandt (vgl. Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 1996; 2000, S. 12 ff.). Selbstmanagement-Kompetenzen scheinen dabei allgemein für die Bewältigung von Schwellensituationen hilfreich zu sein (Magnusson & Redekopp, 1992). Die weiteren Einsatzbereiche erstrecken sich von Angstbewältigungstrainings (Kennerley, 1990; Marks, 1991; Snaitz et al., 1992) über die Steigerung sozialer Kompetenzen (Ullrich & Ullrich de Muynck, 1995) bis hin zu Depressionen (DeJong & Engberding, 1995; Roth & Rehm, 1996; Thomas et al., 1987) und den gesamten psychosomatischen Bereich (Bourke, 1992; Lorig & Holman, 1993; Minor, 1991; Taal et al., 1993; Vazquez & Buceta, 1993). Sogar bei schweren Problemen wie Schizophrenie oder psychotischen Störungen wurde Selbstmanagement mit Erfolg eingesetzt (Eckman et al., 1992). Der Anwendungsbereich Selbstmanagement in Schulen ist ebenso gut dokumentiert (Irvine et al., 1992; Cole & Bambara, 1992), wie positive Resultate hinsichtlich der gerontopsychologisch-geriatrischen Betreuung älterer Menschen berichtet werden (Rom-Rymer, 1986). Auch im nicht-klinischen Bereich kommt Selbstmanagement zum Einsatz, etwa wenn es um Anregungen zur Verbesserung der gemeindenahen psycho-

sozialen Versorgung (Kanfer, 1982) oder um die berufliche Förderung von Langzeit-Arbeitslosen geht (Kanfer, 1984).

2.1.5 Selbstmanagement: Zusammenfassung

Schon an den verschiedenen Versuchen, Selbstmanagement definitorisch zu fassen, werden unterschiedliche Verstehensweisen dieses Konzepts deutlich. Unterteilt man diese grob in Definitionen, die primär auf die Arbeitstechniken abzielen und Selbstmanagement an die Vorgabe Zeit als Richtwert binden (vgl. Seiwert, 1988; Pütz, 1997) und solche, die als Selbstmanagement grundlegende Prozesse der Selbststeuerung fassen, wobei die Zielrichtung dem Individuum überlassen bleibt (vgl. Kanfer et al., 1996), werden die Gegensätze noch deutlicher. Aus Gründen der Handhabbarkeit und Plausibilität wird dieser Arbeit die Definition von Kanfer, Reinecker & Schmelzer (1991, S. 25), erweitert um eine soziale Komponente, zugrundegelegt. Sie lautet: Mit Selbstmanagement sind vor allem solche internen psychischen Prozesse umschrieben, mit denen eine Person im Kontext der auf sie einwirkenden sozialen Variablen eigene Ziele anstreben und ihr Verhalten selbst beeinflussen („steuern“) kann.

Die Psychologie hat eine Weile gebraucht, um den Nährboden bereitzustellen, auf dem sich Selbstmanagement-Ansätze entwickeln konnten. Weder in der Tiefenpsychologie Sigmund Freuds noch im Skinnerschen Behaviourismus war theoretisch Raum für ein ausreichendes Maß an Selbstbestimmung durch den Einzelnen. Erst Frederick H. Kanfer (1972) führte das Konzept der Selbst-Kontrolle in die Lerntheorie ein und bereitete damit modernem Selbstmanagement den Weg. Als theoretische Grundlage wissenschaftlich fundierter Selbstmanagement-Verfahren kann die sozial-kognitive Lerntheorie von Albert Bandura (1986) gelten. Banduras Modell der „triadic reciprocity“ (1986, S. 18) mit den Faktoren Person, Verhalten und Umwelt schreibt erstmals in der Lerntheorie dem Menschen einen gleichwertigen Einfluß auf seine soziale Umwelt zu, wobei die menschliche Fähigkeit der Selbstkontrolle dem Modell inhärent ist.

Wie vielfältig modernes Selbstmanagement mittlerweile ausgestaltet ist, zeigen die in diesem Kapitel dargestellten Selbstmanagement-Ansätze. Das Zeitmanagement nach Seiwert (1988, 1998) versucht, durch eine ausgewogene Berücksichtigung der vier Lebensbereiche Leistung, Körper, Kontakt und Sinn und bestimmte schrittweise Planungstechniken "Zeitsouveränität" und "Zeitbalance" (1998, S. 76) zu erreichen und damit das in Unternehmen beobachtete "Speed-Management" (1998, S. 18) abzulösen.

In der Psychoanalyse werden Selbstmanagement-Verfahren bislang therapeutisch nicht genutzt. Die tiefenpsychologische Herangehensweise an Selbstmanagement richtet sich vielmehr auf die Analyse von Organisationsstrukturen (vgl. Kets de Vries & Miller, 1984; 1988) und Führungskräften (Drewermann, 1993; Hesse & Schrader, 1994), wobei die psychodynamische Neurosenlehre zugrundegelegt wird. Als auch unbewußte Prozesse und frühkindliche Prägungen umfassende Explorationsmethode kann der tiefenpsychologische Selbstmanagement-Ansatz bei bewußter Zügelung seiner Kategorisierungstendenz bereits gewinnbringend eingesetzt werden, eine Ableitung konkreter praktischer Verfahren für ein produktiv angewandtes Selbstmanagement liegt allerdings noch nicht vor.

Von tiefenpsychologischen Theorieansätzen ausgehend und die Neurosenlehre nutzend, untersucht Pütz (1997) „Psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften“. Sein „Integriertes Selbstmanagement-Modell“ (1997, S. 114) soll sowohl der Analyse des bestehenden Selbstmanagements dienen, als auch idealtypisch den Ablauf optimalen Selbstmanagement-Handelns beschreiben. Ziel- und Wertklärung, Motivationsanalyse und Zielsetzung werden dabei gefolgt von Handlungsplanung und -umsetzung, der Kontrolle des Handelns und der schließlichen Prozeß- und Ergebnisbewertung. Damit wird von der Analyse eine erste Brücke zur praktischen Anwendbarkeit geschlagen, die jedoch noch nicht in konkret durchführbares Selbstmanagement umgesetzt wird.

Kehr (2000) stellt „Motivation und Volition“ in den Mittelpunkt seines Selbstmanagement-Ansatzes. In dessen Umsetzung als Training versucht er, Zielkonflikte, implizite Motive, exzessive Selbstkontrolle und Handlungsbarrieren als Hindernisse für effektives Selbstmanagement ab- und die volitionale Kompetenz und intrinsische Motivation als Selbstmanagement-Förderer aufzubauen, wobei es Kehr (2000, S. 319) darum geht, „einen befriedigenden Ausgleich zwischen theoretischem Anspruch, didaktischer Vermittelbarkeit und praktischem Nutzen zu stiften“.

Ziele als Motivatoren und Lenkungsagenten von Handlungen stellt der Zielsetzungs-Ansatz des Selbstmanagements in den Mittelpunkt. Verhalten wird durch Ziele gesteuert, lautet seine Grundannahme, wobei der "High Performance Cycle" nach Locke und Latham (1990b, S. 253) die zentralen Annahmen der Zielsetzungstheorie verdeutlicht. Ihr Modell kann dabei ebenso zur Analyse von bestehendem Selbstmanagement genutzt werden, wie es strategische Anregungen zur effektiven Selbstführung bietet. Berücksichtigt sind dabei auch Ergebnisse der Lerntheorie, wie etwa der positive Einfluß kontingenter Belohnung der Arbeitsleistung auf die Arbeitszufriedenheit.

Erstens eine solide theoretische Fundierung auf der Basis empirischer Daten und zweitens die konkrete Umsetzung in Selbstmanagement-Handeln weist innerhalb der dargestellten

Verfahren vor allem der Selbstmanagement-Ansatz nach Kanfer (Kanfer et al., 1991; 1996) auf. Kanfer leitet aus der psychologischen Lerntheorie sein System-Modell menschlichen Verhaltens ab, innerhalb dessen die Fähigkeit zur Selbstkontrolle eine wesentliche Rolle spielt, und unterteilt Selbstmanagement in die drei Phasen Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstkonsequenz. Die konkrete Umsetzung findet in der Selbstmanagement-Therapie statt, die, durch Kanfers Zusammenarbeit mit Reinecker und Schmelzer auch für den deutschsprachigen Raum fruchtbar geworden, eine beeindruckende Erfolgsbilanz aufweisen kann (vgl. Heckerman & Prochaska, 1977; Kanfer, 1986; Kanfer et al., 1991; 1996; 2000).

Das Zeitmanagement-Training nach Seiwert (vgl. z.B. 1998) beruht weniger auf einer wissenschaftlich soliden theoretischen Grundlage, als es eine Kombination, Erweiterung und teilweise Erneuerung heuristisch abgeleiteter Techniken darstellt, die vielfach aus der amerikanischen Management-Ratgeber-Literatur stammen. Obschon hundertfach in Unternehmen durchgeführt, gibt es bislang noch keine empirischen Untersuchungen zur Effektivität der Trainings, so daß mit dieser Studie der erste Versuch unternommen wird, das im deutschen Unternehmensbereich weithin akzeptierte Training in der hier vorliegenden Umsetzung zu evaluieren. Bisherige Studien zur Wirksamkeit von auf Planungsverbesserungen abzielenden Zeitmanagement-Trainings weisen diese jedoch als wenig effektiv aus, so daß nach derzeitiger Befundlage in diesem Bereich eine starke Diskrepanz zwischen den versprochenen positiven Wirkungen und der tatsächlich unbefriedigenden Effektivität besteht.

Tiefenpsychologische Denkansätze wurden bislang noch nicht in eine praktisch anwendbare Form gebracht und spielen im Unternehmensbereich gegenüber konventionellen Zeitmanagement-Trainings bislang eine klar untergeordnete Rolle. Insofern verfügt die Tiefenpsychologie zwar über ein theoretisch schlüssiges Modell zur Erklärung von Selbstmanagement-Defiziten, das im Prinzip mit der Freudschen Neurosenlehre übereinstimmt und aus der Kindheit herleitbare, innere Konflikte als ursächlich für die spätere suboptimale Selbstführung ansieht, doch blieb die für den therapeutischen Bereich erfolgte praktische Umsetzung für die Anwendung in Unternehmen bisher aus. In Zukunft dürfte die Aufgabe tiefenpsychologisch vorgehender Trainer und Autoren daher darin bestehen, über die Diagnose der „Neurosen der Chefs“ (Hesse & Schrader, 1996) gemäß der Freudschen Theorie hinauszugehen und konkrete Trainings-Interventionen zu entwickeln, um diese Neurosen als destruktive Einflußfaktoren im Unternehmen abzumildern.

Pütz (1997) geht von tiefenpsychologischem Denken aus und nimmt „psychische Grundkonflikte“ als wesentliches Selbstmanagement-Problem an, erweitert dies aber durch die effektivem Selbstmanagement ebenfalls abträglichen Probleme in der zwischenmenschlichen Inter-

aktion und Hindernisse in Form von ungünstigen organisatorischen Regelungen. Seine Schlußfolgerung, Selbstmanagement-Defizite könnten nur bei „ganzheitlicher Problemsicht“ behoben werden (Pütz, 1997, S. 350) leuchtet zwar ein, wurde jedoch nicht in konkrete Interventionsmöglichkeiten umgemünzt. Vielmehr bleibt Pütz bei der als Ansatz schon von Hesse und Schrader (1996) her bekannten Typisierung von Führungskräften stehen, die bei ihm hinsichtlich deren „Selbstmanagement-Stils“ (Pütz, 1997, S. 274) erfolgt. Eine konsequente, empirisch nachvollziehbare Umsetzung seiner Selbstmanagement-Theorie fand also bislang nicht statt und erscheint aufgrund seiner starken Ausweitung des Selbstmanagement-Ansatzes auch schwierig.

Eine solche unternimmt indessen Kehr (2000) mit seinem Selbstmanagement-Training (SMT). In diesem auf Unternehmensbelange zugeschnittenen, zweitägigen Seminar wird die Theorie umgesetzt, die der Autor aufgrund von wissenschaftlichen Vorstudien entwickelt hat. Auch hat Kehr (2000) das SMT in zwei Studien evaluiert, die zu recht befriedigenden Effekten führten. Mit dem Münchner Selbstmanagement-Ansatz liegt also ein theoriegeleitetes und empirisch gestütztes Verfahren vor, das insofern als solider und in der Anwendung konsequenter dasteht, als die bislang bewerteten Selbstmanagement-Ansätze.

Sich Ziele setzen und Ziele erreichen ist die Grundlage aller Selbstmanagement-Trainings. Das wohl einflußreichste Modell zur Zielsetzung und Zielerreichung wurde als "High Performance Cycle" von Locke und Latham (1990b) vorgelegt und beruht auf einer ganzen Reihe empirisch-wissenschaftlicher Vorarbeiten. Auf ihrem Modell basierend, haben die Autoren ein Selbstmanagement-Training entwickelt und evaluiert (Locke & Latham, 1987; 1989), das die erwünschten Effekte in befriedigendem Ausmaß aufwies. Insofern wird der Zielsetzungs-Ansatz allgemein als fundierte wissenschaftliche Theorie und praktisch wirksam umsetzbare Methode anerkannt.

Die solideste theoretische Fundierung und die breiteste empirische Umsetzung – falls man bei der relativ geringen Zahl von Evaluationsstudien zum Selbstmanagement von einer solchen sprechen kann – weisen verhaltenstheoretisch basierte Selbstmanagement-Trainings auf (vgl. Kirschenbaum & Perri, 1982; Kanfer et al., 2000). Als kohärentes, empirisch abgeleitetes Theorie-Modell zum Selbstmanagement bildet das „umfassende Selbstregulationsmodell“ von Kanfer (Kanfer et al., 1987, S. 293) dabei die Grundlage für die Selbstmanagement-Therapie wie für eine ganze Reihe von – verhaltensbezogene Selbstmanagement-Techniken einsetzenden – Trainings. Solche Verfahren wurden, betrachtet man die empirische Forschung zum Selbstmanagement insgesamt, bislang am häufigsten evaluiert und zeigten durchweg gute Ergebnisse. Insofern entspricht die Befundlage zur Selbstmanagement-Anwendung in Unternehmen und allgemein zur Leistungssteigerung (etwa bei Col-

legestudenten) den wesentlich umfangreicheren Ergebnissen der wissenschaftlichen Therapieforschung, die die Verhaltenstherapie als bei weitem effektivste Intervention bei psychischen Störungen ausweist (vgl. Grawe et al., 1994). Denn auch im Bereich Selbstmanagement sind verhaltenstheoretisch fundierte Methoden offenbar am wirkungsvollsten.

Die Vorgehensweise der Selbstmanagement-Therapie in den Mittelpunkt der vorliegenden Studie zu stellen und für den arbeits- und organisationspsychologischen Bereich fruchtbar zu machen, geschah insofern aus den Überlegungen heraus, daß zum einen die meisten in Unternehmen durchgeführten Selbstmanagement-Trainings eigentlich Zeitmanagement-Seminare sind, die, wie oben dargestellt, keine zufriedenstellende, wissenschaftlich evaluierte Erfolgsbilanz aufweisen. Demgegenüber sind die aus der psychologischen Forschung zur Selbst-Kontrolle abgeleiteten Selbstmanagement-Anwendungen zwar offenbar wesentlich effektiver (vgl. Kirschenbaum & Perri, 1982), wurden jedoch von Unternehmen bislang nicht aufgegriffen. Die – im Gegensatz zu den anderen Selbstmanagement-Verfahren, die trotz ihrer guten Effektivitätsraten seit den 80er Jahren mehr oder weniger in Vergessenheit geraten sind – bis heute fortlaufend aktualisierte Selbstmanagement-Therapie (Kanfer et al., 2000) – bot sich somit als Grundlage dafür an, die Selbstmanagement-Methoden aus der psychologischen Grundlagenforschung auch für den Unternehmensbereich zu erschließen.

2.2. Moderatorvariablen für erfolgreiches Selbstmanagement

Als Moderatorvariable für Motivation und Leistung hat Bandura (1977b, 1997) das Konstrukt der Selbstwirksamkeit eingeführt und in vielen Designs empirisch nachgewiesen. Frayne und Latham (1987, 1989) sowie Gintner und Poret (1987) fanden, daß mittels der Variable Selbstwirksamkeit ein Gutteil der Varianz des Erfolgs bei einem Selbstmanagement-Training aufzuklären war. Prussia, Anderunson und Manz (1998) schlagen ein Prozeßmodell vor, nach dem Selbstwirksamkeit die zentrale vermittelnde Variable zwischen der Teilnahme an einem Selbstmanagement-Training und der daraufhin gezeigten Leistung ist. Anders ausgedrückt: ein Selbstmanagement-Training zeitigt nur dann einen positiven Einfluß auf Leistungsmaße, wenn die Teilnehmerinnen über ein ausreichendes Quantum an wahrgenommener Selbstwirksamkeit verfügen. Vor diesem Hintergrund wurde die Selbstwirksamkeit auch in der vorliegenden Arbeit als wesentliche Moderatorvariable für effektives Selbstmanagement angenommen und überprüft. Dabei sieht das Design quasi eine doppelte Verwendung dieses Konstrukts vor, denn zum einen wird die Selbstwirksamkeit als AV für die unabhängige Variable

Trainingsdurchführung A ("Kanfer") und B ("Seiwert") getestet, zum anderen gilt sie jedoch auch als Prädiktor für die letztendliche Zielerreichung der Trainees.

Um die Motivation und Leistung von Personen vorhersagen zu können, ist nicht allein die Kenntnis der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit nötig. „Menschliches Verhalten und affektive Zustände können am besten durch den kombinierten Einfluß von Selbstwirksamkeits-Überzeugungen und den Arten von Leistungsergebnissen, die innerhalb sozialer Systeme erwartet werden, vorhergesagt werden“, postuliert Bandura (1997, S. 21; Übers. d. Verf.) Engagement, Zuversicht und persönliche Befriedigung sind demnach gegeben, wenn eine hohe Selbstwirksamkeits-Überzeugung mit einer hohen Ergebniserwartung bezüglich der eigenen Leistung einhergeht. Im Rahmen dieser Studie gilt die Variable Ergebniserwartung auf der Basis der Befunde als nächste Moderatorvariable für erfolgreiches Selbstmanagement.

Schon früh wurde in der Motivationsforschung die Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation getroffen (Weiner, 1988). Durch die Ausweisung intrinsischer Motivation als definitorisch isolierbaren Zustand wurden zahlreiche Untersuchungen angeregt. Abgesehen von dem "Korruptionseffekt" (Heckhausen, 1989, S. 461), nach dem ein ursprünglich vorhandenes Interesse an der Ausführung einer Tätigkeit durch deren externe Verstärkung reduziert wird, wurde hierbei auch ein Zusammenhang zwischen intrinsischer Motivation und Selbstwirksamkeit nachgewiesen (Bandura & Schunk, 1981). Demnach geht eine stärkere ursprüngliche Motivation aufgrund internaler Zustände mit einer stärkeren Überzeugung einher, eine gestellte Aufgabe erfolgreich bewältigen zu können.

Nach Kanfer stellt intrinsische Motivation im Vergleich zu externer Anregung die stärkere motivationale Kraft dar und führt von daher auch im Bereich Selbstmanagement zu besseren Erfolgen (Kanfer, 1986). Insofern wird in der vorliegenden Arbeit intrinsische Motivation als dritte Moderatorvariable für Selbstmanagement-Erfolg hypothesiert und getestet.

2.2.1 Selbstwirksamkeit

Das Konzept der Selbstwirksamkeit wurde von Albert Bandura innerhalb seiner umfassenden sozial-kognitiven Lerntheorie entwickelt (Bandura, 1977a). Diese befaßt sich mit den Auswirkungen von selbstbezogenen Gedanken auf psychosoziale Funktionen. Die Theorie nimmt an, daß die Wahrnehmung eigener Fähigkeiten einen Einfluß auf das eigene Verhalten, die Motivation, die gedanklichen Abläufe und die emotionalen Reaktionen in Beanspruchungssituationen hat. Insofern beschreibt die Theorie der Selbstwirksamkeit einen gemeinsamen

Mechanismus, mittels dessen Menschen ihre eigenen Motivationen und Verhaltensweisen beeinflussen.

Für Bandura war Selbstwirksamkeit von Beginn an eine zentrale Variable für Verhaltensänderungen: „Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change“ – der Titel seines ersten grundlegenden Aufsatzes zu diesem Thema (Bandura, 1977b) deutet dies an, sein komplett diesem Konstrukt gewidmetes Buch „Self-efficacy. The exercise of control“ (1997) belegt, daß Selbstwirksamkeit als wesentliche Einflußvariable auf menschliches Verhalten durch eine breit angelegte empirische Forschungstätigkeit in den vergangenen 20 Jahren noch an Einfluß gewonnen hat. In Banduras Modell sind es vier grundlegende Informationsquellen, die zur Erwartung eigener Selbstwirksamkeit führen:

- tatsächlich erzielte Leistungen,
- vermittelte Erfahrung etwa durch die Beobachtung von Modellpersonen,
- verbale Überredung durch andere oder per Selbstinstruktion und
- die Wahrnehmung des eigenen emotionalen Erregungsniveaus,

das, sofern es relativ niedrig ist, auf eigene Entspannung schließen läßt und eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit suggeriert. Dabei führen verlässlichere experimentelle Quellen zu einer stärkeren Veränderung der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit.

Welche Relevanz dieses Konstrukt für den Bereich Selbstmanagement hat, verdeutlicht ein Zitat von Bandura (1977b, S. 191): „It is hypothesized that expectations of personal efficacy determine whether coping behavior will be initiated, how much effort will be expended, and how long it will be sustained in the face of obstacles and aversive experiences.“ Auf der anderen Seite führt das Meistern einer subjektiv gesehen sehr anspruchsvollen Aufgabe wiederum zu einer erhöhten Selbstwirksamkeit.

Hatte Bandura seine Theorie der Selbstwirksamkeit und die darin vertretenen Modellannahmen von vornherein auf eine breite empirische Basis gestellt (Bandura, 1977a, 1977b), so zählt die Selbstwirksamkeit heute, mehr als 20 Jahre später, zu den am besten untersuchten Moderatorvariablen für Motivation, Leistung, Therapieerfolg und die Effektivität von Trainingsanwendungen. In verschiedenen Studien erweist sich Selbstwirksamkeit als zuverlässiger Leistungsprädiktor und zeigt einen linearen Zusammenhang mit Leistungsmaßen: „Je ausgeprägter die Selbstwirksamkeitsüberzeugung einer (Versuchs-)Person, desto besser ihre Leistung“, lautet, zusammengefaßt, die Befundlage zu einer großen Bandbreite motivationaler Anforderungen und Leistungsindices. Oder in den Worten Banduras (1997, S. 61): „The evidence is relatively consistent in showing that efficacy beliefs contribute significantly to level of motivation and performance.“

Die empirischen Ergebnisse zur Selbstwirksamkeit im klinisch-psychologischen Bereich re-sümmiert Ann O' Leary (1985, S. 437; vgl. Bandura, 1997, S. 259 ff.): „Perceived self-efficacy has been shown to play a significant role in such diverse forms of health behavior as smoking-cessation relapse, pain experience and management, control of eating and weight, success of recovery from myocardial infarction and adherence to preventive health programs. These results point to the importance of perceived self-efficacy as a cognitive factor affecting health.“ Die wahrgenommene Selbstwirksamkeit zeigt sich außerdem als bedeut-sam für die Streßresistenz (Gerin et al., 1995), den Umgang mit körperlichen Schmerzen (Jensen et al., 1991; Lackner et al., 1996) und ganz allgemein für die Bereitschaft zu ge-sundheitsbezogenen Verhaltensänderungen (DiClemente et al., 1991).

Der positiv-lineare Zusammenhang von Selbstwirksamkeits-Erwartungen und Berufserfolg ist ebenfalls durch eine ganze Reihe von Studien belegt (Audia, 1995; Bandura, 1986; Kirkpatrick & Locke, 1996).

Auch für die Effektivität von Selbstmanagement-Trainings scheint die wahrgenommene Selbstwirksamkeit der Teilnehmer/innen eine wesentliche Rolle zu spielen. So fanden Gintner und Poret (1987) in einer Nachuntersuchung von Gemeindemitarbeitern (N = 35), die an einem Selbstmanagement-Kurs teilgenommen hatten, daß sie mittels der zum Kursende er-hobenen Daten zur Selbstwirksamkeit und der Ergebniserwartung 80 Prozent derjenigen Trainees korrekt klassifizieren konnten, die auch nach zehn Wochen noch Fortschritte in ih-ren Selbstmanagement-Projekten erzielten.

Um den Zusammenhang zwischen angewandtem Selbstmanagement, wahrgenommener Selbstwirksamkeit und der Anwesenheit am Arbeitsplatz ging es in zwei Studien von Frayne und Latham (1987, 1989). Die Autoren führten mit 20 Regierungsmitarbeiterinnen, die ge-werkschaftlich organisiert waren, ein Selbstmanagement-Training mit dem Ziel durch, die Anzahl der Fehltage zu reduzieren. Sie fanden, daß das Training die wahrgenommene Selbstwirksamkeit der Teilnehmer signifikant erhöhte und deren Fehltage sich im Vergleich zur Abwesenheitsrate der Kontrollpersonen deutlich reduzierten. Je höher die wahrgenom-mene Selbstwirksamkeit, desto regelmäßiger fiel die Anwesenheit am Arbeitsplatz aus – ein Effekt, der auch in den 6- und 9-Monats-Follow-up-Studien signifikant blieb.

Daß Selbstwirksamkeit eine wichtige Moderatorvariable für die Umsetzung erlernter Selbst-managementfertigkeiten in Leistung ist, konnten Prussia, Anderson und Manz (1997) anhand einer neueren Studie zeigen. Für eine studentische Population (N = 151) fanden sie, daß sich deren tatsächliche Test-Leistung im Anschluß an einen Kurs in Selbstmanagement am besten mittels der eingangs erhobenen Selbstwirksamkeitsmaße vorhersagen ließ. Damit sahen die

Autoren den angenommenen Pfad Selbstmanagementfertigkeiten → Selbstwirksamkeit → Leistung bestätigt.

2.2.2 Ergebnis-Erwartung

Neben der Selbstwirksamkeit ist nach Bandura (1977a) noch eine zweite kognitive Komponente handlungsrelevant: die Ergebnis-Erwartung (outcome-expectancy): „An outcome expectancy is defined as a person's estimate that a given behavior will lead to certain outcomes. An efficacy expectation is the conviction that one can successfully execute the behavior required to produce the outcomes“ (Bandura, 1977b, S. 193; vgl. Bandura, 1997). Abbildung 9 veranschaulicht diesen Unterschied:

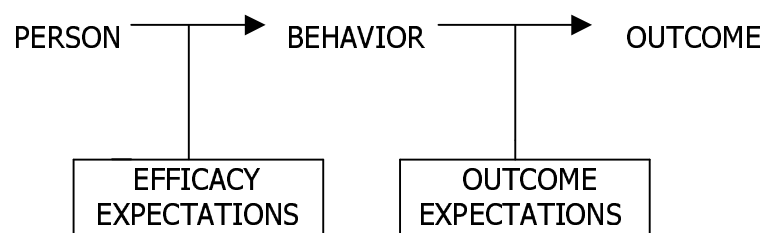


Abb. 9: Unterschied zwischen Selbstwirksamkeits-Erwartung und Ergebnis-Erwartung (nach Bandura, 1977b, S. 193)

Selbstwirksamkeit und Ergebnis-Erwartung stehen dabei in einer Wechselwirkung und zeitigen, je nach der Kombination ihrer Ausprägungen, unterschiedliche motivationale Zustände und Verhaltensweisen, wie Tabelle 2 verdeutlicht:

Selbstwirksamkeit	Ergebnis-Erwartung	
	hoch	niedrig
hoch	Selbtsichere Aktivität	Sozialer Aktivismus Protest Milieuwechsel
niedrig	Selbst-Abwertung Niedergeschlagenheit	Resignation Apathie

Tab. 2: Wechselwirkung von Selbstwirksamkeit und Ergebnis-Erwartung (Bandura, 1997, S. 20).

Es gibt drei grundlegende Arten von Ergebnis-Erwartungen (Bandura, 1997). Sie beziehen sich auf die positiven und negativen körperlichen Auswirkungen eines Verhaltens, die positiven und negativen sozialen Reaktionen, die es hervorruft, und die positiven und negativen Selbst-Bewertungen als Reaktion auf das eigene Verhalten, die durch individuelle Werte und Verhaltensstandards bestimmt sind. Innerhalb jeder dieser Arten fungieren die positiven Erwartungen als Handlungsanregungen, während negative Ergebnis-Erwartungen die Verhaltenswahrscheinlichkeit verringern.

Die Variable Ergebnis-Erwartung nahm schon zu Beginn der Entwicklung kognitiver Theorien des Verhaltens eine wichtige Stellung ein, und ihre zentrale Annahme führte zu einer ganzen Anzahl sogenannter Ergebnis-Erwartungs-Theorien (expectancy-outcome-theories) (Bolte, 1975b; Irwin, 1971; Rotter, 1988). Auch innerhalb der einflußreichen Erwartungs-Wert-Theorien (Ajzen & Fishbein, 1980; Atkinson, 1964; Feather, 1982; Vroom, 1964) spielt die Erwartung, daß ein spezifisches Verhalten zu einem bestimmten Ergebnis führt, neben der individuellen Wünschbarkeit dieses Ergebnisses die zentrale Rolle.

Allerdings ordnet Bandura (1997, S. 126 ff.) im Gegensatz zu den Erwartungs-Wert-Ansätzen die Ergebnis-Erwartung als Prädiktorvariable für Verhalten der Selbstwirksamkeit unter, deren Ausmaß demnach bei allen Aktivitäten, bei denen es um Kompetenzen geht, bestimmt, ob und inwieweit Menschen aktiv werden. „In activities that call upon competencies, efficacy beliefs affect the extent to which people act on their outcome expectations. Thus, in activities in which outcomes depend on quality of performance, efficacy beliefs determine the types of outcomes that are foreseen. When variations in efficacy beliefs are controlled statistically, the outcomes expected for given performances contribute little to the prediction of behavior /.../“ (Bandura, 1997, S. 126).

Im Rahmen der Selbstmanagement-Konzeption nach Kanfer erhält die Variable Ergebnis-Erwartung ein ihrer theoretischen Bedeutung entsprechendes Gewicht. So betonen Kanfer und Gaelick-Buys (1986, S. 321) bezüglich der Selbstmanagement-Therapie: „Its effectiveness can be increased by bolstering the client's expectations for change“, und schlagen die Präsentation einer überzeugenden Effektivitätserklärung sowie den Bericht von Erfolgsgeschichten als praktische Maßnahmen vor, um die Ergebnis-Erwartung beim Klienten (und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit der Therapie) zu erhöhen.

2.2.3 Intrinsische Motivation

„The most commonly used definition of intrinsic motivation in the experimental literature states that behavior is intrinsically motivated when there are no apparant external rewards.“ So definiert Edward L. Deci (1975) in der Tradition experimenteller Psychologen intrinsische Motivation. Im Gegensatz zu dieser wird das Individuum zu extrinsisch motivierten Handlungen durch Anreize in seiner Lebensumwelt bewogen – sei es zu besseren Schulleistungen durch die Belohnung eines günstigeren Zeugnisses und mehr elterlicher Anerkennung, sei es zum Leisten von Überstunden durch den Anreiz eines höheren Gehaltschecks und die Aussicht auf eine Beförderung.

Grundannahme beim Konstrukt der intrinsischen Motivation ist die Verursachung oder Beeinflussung von Verhalten durch internale Zustände, wobei „Motive, Emotionen und Kognitionen eine zentrale Rolle bei der Energetisierung und Ausrichtung von Verhalten spielen“ (Deci, 1975, S. 139). Diese Motive betrachtet Deci als kognitive Repräsentationen künftiger Zustände und sieht die wichtigsten intrinsischen Motivatoren im Ausleben eigener Kompetenzen und der Selbstbestimmung. Manz (1991, S. 51) bestätigt Decis Konzept, wenn er sagt, daß „the basis for intrinsic motivation is one's need to feel competent and self-determining“, erweitert es aber um einen dritten Faktor, den er "feelings of purpose" nennt. Handlungsinitiiierend ist demnach der Wunsch, am Ende der eigenen Verhaltenssequenz ein Gefühl der Befriedigung zu erleben, das aus der Wahrnehmung eigener Kompetenz, Selbstbestimmung und Zielgerichtetheit entsteht.

Die ersten experimentellen Befunde zur intrinsischen Motivation stellten das bis dahin vielfach als allerklärend angenommene, sogenannte „empirische Gesetz der Verstärkung“ in Frage, nach dem „die Kopplung eines Verhaltens mit einem Verstärker die zukünftige Auftrittswahrscheinlichkeit dieses Verhaltens erhöht“ (Weiner, 1988, S. 201). So konnten Lepper, Greene und Nisbett (1973) am Beispiel malender Kindergartenkinder zeigen, daß Personen, die sich ursprünglich für eine Aufgabe interessieren, also intrinsisch motiviert sind, einen Teil dieses Interesses verlieren, wenn ihnen eine externe Belohnung für die Ausführung dieser Aufgabe versprochen wird, sie also extrinsisch motiviert werden (vgl. Deci, 1975). Dieser "Korruptionseffekt" (Heckhausen, 1989, S. 461) externer Verstärkung auf intrinsisch motiviertes Verhalten wurde in zahlreichen Studien repliziert.

Schon Lippmann (1932) hatte Autonomie und Selbstregulation als steuernde Kräfte für motiviertes Verhalten eingeschätzt, und Ulich (1991a, S. 29) fordert vor diesem Hintergrund im Sinne einer optimalen Arbeitsmotivation, Mitarbeitern möglichst „vollständige Aufgaben“, also Tätigkeiten mit eigenem Entscheidungs- und Handlungsspielraum, zuzuweisen. Die Möglich-

keit zu selbstregulativem (Arbeits-)Handeln führt auch in dem einflußreichen Job Characteristics Model von Hackman & Oldham (1974) zu einer höheren intrinsischen Leistungsmotivation, während Montada (1991, S. 64) "gute Arbeitsanforderungen" als solche umreißt, „die Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, damit also Eigenverantwortlichkeiten lassen, die nicht restriktiv sind, und die inhaltlich vielfältig, komplex und problemhaltig sind“.

Um den der intrinsischen Motivation zugrundeliegenden Mechanismus zu erklären, schlägt Bandura (1997, S. 219) eine Brücke zur Lerntheorie, indem er die Belohnungen, die für die dauerhafte Aufrechterhaltung eines Verhaltens unabdingbar sind, in der Person selbst sieht: „It is people's affective self-reactions to their own performances that constitute the principal source of reward.“ Auch Ziele sind innerhalb dieses Erklärungsansatzes wesentlich, um eine Aktivität ohne offensichtliche äußere Anreize durchzuhalten, wie Bandura (1997, S. 219) betont: „One of the most important structural features of activities that captivate attention for hours on end is whether or not the activity has a personally challenging goal (Malone, 1981). When people aim for and master valued levels of performance, they experience a sense of satisfaction (Locke & Latham, 1990b). The satisfactions derived from goal attainments build intrinsic interest.“

Innerhalb der Selbstmanagement-Ansätze von Seiwert (1988, 1998) wie von Kanfer et al. (1991, 1996) kommt der intrinsischen Motivation eine grundlegende Bedeutung zu. Doch während Seiwert (1998, S. 34) die gegenüber lediglich externer Verstärkung potentere motivationale Kraft intrinsischer Anregung pauschalisiert und behauptet, Genies seien „typischerweise eher intrinsisch /.../ motiviert“, ohne diese Aussage empirisch zu untermauern, erkennt Kanfer (1991, S. 301) den Wert externaler Belohnungen vor allem in der Eingangsphase des Selbstmanagement-Projekts an, bevor er die empirische Befundlage so zusammenfaßt: „Research suggests that intrinsic motivation facilitates the learning process: Subjects who are internally motivated generally select harder tasks, are more creative, produce performance of higher quality, and are subsequently more interested in working at the task than subjects working for external rewards on the same problem“ (vgl. Condry, 1977; Hart, 1978; Locke & Latham, 1984; Lössl, 1983; Maehr & Braskamp, 1986; Kanfer et al., 2000).

Wichtige Voraussetzung für die Ermöglichung intrinsischer motivationaler Zustände ist dabei nach Kanfer die wahrgenommene eigene Entscheidungskontrolle, die somit als relevantes Kriterium auch für den Therapieerfolg verdeutlicht wird. Die Befunde zum "Korrumpierungseffekt" (Heckhausen, 1989, S. 461) aufgreifend, warnt Kanfer (1986, S. 322) davor, „that a therapist's assumption of full control and responsibility for the change program can hamper progress“. Sein Resümee verdeutlicht noch einmal die Wichtigkeit der intrinsischen Motivation der Klientinnen für einen positiven (Selbstmanagement-)Therapieverlauf und nennt die

dafür grundlegenden Voraussetzungen: „Taken together, the research findings suggest that an optimal treatment program provides clients with extensive opportunities to participate in the selection of treatment procedures and to attribute the cause of behavior change to themselves“ (Kanfer, 1986, S. 322).

2.2.4 Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und Intrinsische Motivation

Selbstwirksamkeit und intrinsische Motivation sind, wenn auch definitorisch und experimentell gut trennbar, keine völlig voneinander unabhängigen Konstrukte. So geht eine hohe intrinsische Motivation bei der Durchführung einer Aufgabe überzufällig häufig mit hoher Selbstwirksamkeit bezüglich derselben Aufgabe einher und umgekehrt (Bandura, 1986). Anders ausgedrückt: Ist eine Person von sich aus (d.h. unabhängig von der Aussicht auf äußere Belohnungen) stark an einer Aufgabe interessiert, ist sie in der Regel auch davon überzeugt, diese Aufgabe früher oder später erfolgreich bewältigen zu können. Diesen Zusammenhang konnten Bandura & Schunk (1981) in einem Experiment zur Zielsetzung nachweisen: Das Setzen von Nahzielen führte bei Schulkindern zu einem gleichzeitigen signifikanten Anstieg von Selbstwirksamkeit und intrinsischer Motivation bezüglich der Lösung von Mathematik-Aufgaben. Beide Variablen kovariieren außerdem mit der Ergebnis-Erwartung, die somit einen zusätzlichen, starken Motivator für Leistung darstellt. Pintrich und DeGroot (1990) konnten zeigen, daß ein Zusammenhang zwischen der Selbstwirksamkeitsüberzeugung und der intrinsischen Motivation bei Studenten bestand. „The higher the students' efficacy beliefs, the higher the academic challenges they set for themselves and the greater their intrinsic interest in scholastic matters“ (Bandura, 1997, S. 220). Auch ist das Ausmaß an Selbstwirksamkeitsüberzeugung Prädiktor für das Interesse an verschiedenen beruflichen Aufgaben sowie akademischen Themen, selbst wenn der Einfluß der Fähigkeit kontrolliert wird (Lent et al., 1989; Lent et al., 1991).

Den gemeinsamen Einfluß von Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und intrinsischer Motivation auf die Leistungsmotiviertheit faßt Kanfer (1991, S. 321) auch für den therapeutischen Bereich zusammen: „In general, motivation is increased if the client has decisional control over the treatment, has confidence in his or her ability to execute the plan, and believes that treatment will lead to desirable outcomes. Decisional control is also important in establishing intrinsic motivation, or the belief that one is behaving in a certain way because one really wants to do so“ (vgl. Deci, 1980).

3. ABLEITUNG DER FRAGESTELLUNG UND FORMULIERUNG DER HYPOTHESEN

In der vorliegenden Arbeit soll ein Selbstmanagement-Training nach Kanfer konzipiert, durchgeführt und evaluiert werden. Sinn dessen ist es, die für den klinischen Bereich entwickelten und hier als effektive Anwendungen empirisch gut belegten Verfahrensweisen (Kanfer et al., 1996; 2000; O' Leary, 1985) für das Feld der Arbeits- und Organisationspsychologie und damit für die Anwendung in Weiterbildungsprogrammen von Firmen fruchtbar zu machen. Der Selbstmanagement-Ansatz nach Kanfer wurde deshalb aus einer ganzen Reihe von Selbstmanagement-Verfahren ausgewählt, weil er am häufigsten wissenschaftlich evaluiert wurden und über den vergleichsweise besten empirischen Effektivitätsnachweis verfügt.

Gleichzeitig will die Arbeit auch dem gegenwärtigen Manko begegnen, daß es trotz einer immensen Nachfrage und eines quantitativ umfangreichen Angebots an Selbstmanagement-Seminaren im Unternehmensbereich wenige Anwender gibt, die auf diesem Feld mit wissenschaftlich erwiesenen Methoden arbeiten. Stattdessen werden größtenteils nicht evaluierte und auf unüberprüften Vorannahmen beruhende Trainings angeboten. Insofern soll der hier entwickelte Trainingsansatz nicht nur mittels einer Vorher-Nachher-Testung überprüft, sondern auch hinsichtlich seiner Effektivität mit dem Zeitmanagement-Ansatz nach Seiwert (1988, 1998) verglichen werden. Für dieses Verfahren in seiner Umsetzung durch den Autor wird mit dieser Studie gleichzeitig der erste wissenschaftliche Effektivitätsnachweis vorgelegt. Ausgewählt wurde der Seiwert-Ansatz, weil er aufgrund seiner großen Verbreitung in deutschen Unternehmen als repräsentativ für die derzeitige Selbstmanagement-Seminarpraxis in Deutschlands Firmen gelten kann.

Da die Aufrechterhaltung der Trainingseffekte über einen längeren Zeitraum eines der größten Probleme gängiger, überwiegend auf Planungsmethoden abhebender Selbstmanagement-Trainings ist, wurde außerdem eine 3-Monats-Nacherhebung durchgeführt. Für den Zielerreichungserfolg der Trainees und damit die Effektivität der Trainings über den Seminartag hinaus ist es dabei natürlich von entscheidender Bedeutung, daß sie die erlernten Methoden auch langfristig anwenden.

In der sozialen Lerntheorie gilt die Selbstwirksamkeit (self-efficacy) als die wesentliche Moderatorvariable für Leistung. In dieser Arbeit sollen nun mehrere frühere Studien repliziert werden, die zeigen, daß ein fachlich einwandfrei durchgeführtes Selbstmanagement-Training in der Regel die Selbstwirksamkeits-Überzeugung der Teilnehmer/innen steigern wird. Neben

der Verwendung der Selbstwirksamkeit als AV für die UV Trainingsdurchführung A ("Kanfer") und B ("Seiwert") wird sie außerdem auch als Prädiktor für das Kriterium „Ausmaß der Zielerreichung nach dem Training“ verwandt.

In einem nächsten Schritt soll in der Studie die postulierte positive Korrelation von Selbstwirksamkeit mit Ergebnis-Erwartung getestet werden. Außerdem interessiert, welchen Anteil der Zielerreichungsvarianz jedes der beiden Konstrukte für sich vorhersagen kann und inwieweit sich die Vorhersagegüte durch die Berücksichtigung ihrer Wechselwirkung verbessert.

Schließlich soll die Annahme Kanfers überprüft werden, daß eine stärkere intrinsische Motivation zu einer höheren Trainingsmotivation und letztlich auch zu einem besseren Trainingserfolg führt. Außerdem soll der angenommene lineare Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und intrinsischer Motivation überprüft werden.

Es werden folgende Hypothesen getestet:

- 1. Das Selbstmanagement-Training nach Kanfer ist effektiv, d.h. es fördert die Selbstwirksamkeitserwartungen, die Selbstmanagement-Fertigkeiten und die allgemeine Lebenszufriedenheit der Teilnehmer.*
- 2. Das Zeitmanagement-Training nach Seiwert ist im Vergleich zum Selbstmanagement-Training nach Kanfer weniger effektiv.*
- 3. Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer erreichen ihre Ziele besser als Teilnehmer am Zeitmanagement-Training nach Seiwert.*
- 4. Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer können sich besser an die Trainingsinhalte erinnern als Teilnehmer am Zeitmanagement-Training nach Seiwert.*
- 5. Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer wenden das im Training Gelernte konsequenter an als Teilnehmer am Zeitmanagement-Training nach Seiwert.*
- 6. Dem Selbstmanagement-Training nach Kanfer wird von den Teilnehmern ein positiverer beruflicher Einfluß zugeschrieben als dem Zeitmanagement-Training nach Seiwert.*
- 7. Es besteht ein positiv-linearer Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Zielerreichung.*
- 8. Die Ergebnis-Erwartung der Teilnehmer vor Trainingsbeginn ist ein Prädiktor für das Ausmaß der Zielerreichung nach dem Training.*
- 9. Die intrinsische Motivation der Teilnehmer vor Trainingsbeginn ist ein Prädiktor für das Ausmaß der Zielerreichung nach dem Training.*

10. *Durch den kombinierten Effekt von Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und intrinsischer Motivation läßt sich die Zielerreichung zuverlässiger vorhersagen als durch die Einzeleffekte der Variablen.*

II. EMPIRISCHER TEIL

4. ÜBERBLICK ÜBER DIE GESAMTSTUDIE

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden im Zeitraum von April bis Dezember 2000 mehrere Durchgänge zweier unterschiedlicher, jeweils zweitägiger Selbstmanagement-Trainings durchgeführt: ein Training auf der Basis der Vorarbeiten von Frederick H. Kanfer (vgl. Kanfer, 1986; Kanfer et al., 1996) und das unternehmensübliche Trainingsseminar nach Lothar J. Seiwert (vgl. Seiwert, 1988, 1999) in seiner Umsetzung durch den Autor dieser Studie. Ziel der insgesamt 10 Trainings, von denen jeweils 5 einem der beiden Trainingsansätze folgten, war es, deren Wirksamkeit in bezug auf die Zielerreichung, das angewandte Selbstmanagement und den beruflichen Fortschritt der Trainees zu überprüfen. Außerdem sollten die beiden Trainingsansätze hinsichtlich ihrer Effektivität miteinander verglichen werden. Und schließlich ging es um die Überprüfung des Einflusses dreier Persönlichkeitsvariablen auf die Trainingsmitarbeit und -wirkung: Selbstwirksamkeit, Intrinsische Motivation und Ergebnis-Erwartung. Langzeiteffekte wurden mittels einer Erhebung 3 Monate nach Trainingsende getestet.

Die Trainings fanden an hessischen Weiterbildungsinstituten statt. Die meisten der insgesamt 143 Teilnehmer waren Langzeitarbeitslose, die Kurse an diesen Instituten besuchten, sowie deren Dozenten. Die Angaben von 29 der Probanden erwiesen sich als statistisch unbrauchbar und wurden bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Weitere 8 Datensätze wurden zur Sicherstellung einer möglichst exakten Parallelität der Experimentalgruppen nicht verwertet. Insofern betrug die Anzahl der tatsächlich untersuchten Testpersonen 106 – eine im Vergleich zu anderen Evaluationsstudien zur Effektivität von Selbstmanagement-Trainings und unter Berücksichtigung des zeitlichen Aufwandes für die Probanden recht große Stichprobe. (Die Untersuchungen von Frayne und Latham (1987, 1989), die eine der wenigen bisherigen Anwendung wissenschaftlicher Selbstmanagement-Methoden auf den Unternehmensbereich darstellten, verfügten etwa über ein N von 20 Personen, Gintner und Poret (1987) arbeiteten mit 35 Trainees.)

Die Ergebnisse zweier im Vorfeld an der Philipps-Universität Marburg durchgeführter Trainings, an denen wissenschaftliche Mitarbeiter teilnahmen, gingen aufgrund deren abwei-

chenden beruflichen Voraussetzungen sowie unterschiedlicher Rahmenbedingungen dieser Seminare nicht in die Auswertung mit ein.

4.1 Design

Das Design der Studie sah zwei Experimentalgruppen (Trainees nach "Kanfer" / Trainees nach "Seiwert") und für diese jeweils vier Meßzeitpunkte vor, d.h. sowohl die Probanden der "Kanfer"- als auch die der "Seiwert"-Gruppe wurden viermal getestet: zweimal vor (Pretest 1 und 2) und zweimal nach dem Training (Posttest 1 und 2), wie das folgende Schema zeigt:

Ex-Gruppe I	Pretest I	Pretest II	Training A	Posttest I	Posttest II
Ex-Gruppe II	Pretest I	Pretest II	Training B	Posttest I	Posttest II
	t 1	t 2	Intervention	t 3	t 4

Abb. 10: Schematische Darstellung des Untersuchungsdesigns

Insofern fand eine Vorher-Nachher-Testung der Experimentalgruppen, d.h. der Teilnehmerinnen an dem Selbstmanagement-Training in seiner Umsetzung nach den Ansätzen von Kanfer bzw. Seiwert statt, um die Wirksamkeit der Trainings nachweisen zu können. Aus praktischen Gründen wurde zur Bildung der 'Kontrollgruppe' ein Testwiederholungsdesign mit Warteintervall gewählt: die zukünftigen Trainees wurden bereits 14 Tage vor Trainingsbeginn per Fragebogen auf die interessierenden Variablen hin befragt (Pretest 1), die dann unmittelbar vor Trainingsbeginn noch einmal erhoben wurden (Pretest 2). Insofern fanden für jede Gruppe zunächst zwei Testungen statt, dann erst erfolgte das Training. Abbildung 11 zeigt das Testwiederholungsdesign bis zum Trainingsbeginn unter Berücksichtigung der zeitversetzten Messung:

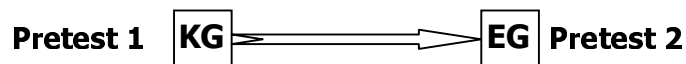
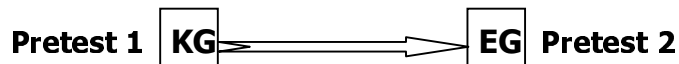
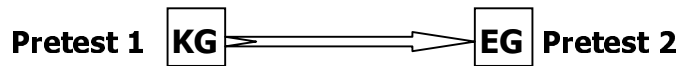


Abb. 11: Das zeitversetzte Testwiederholungsdesign mit den ersten beiden Erhebungszeitpunkten

Im weiteren wurde in beiden Trainingsgruppen eine Posttestung auf die relevanten Variablen unmittelbar nach Abschluß des Trainings durchgeführt. Um die Langzeiteffekte zu überprüfen, erfolgte nach drei Monaten eine erneute Datenerhebung per Fragebogen, die auf eventuelle längerfristige Änderungen der relevanten Variablen sowie auf den Stand der Zielerreichung abzielte.

Die viermalige Datenerhebung erfolgte also bei allen Trainees während des Vorversuchs (Pretest 1), zu Beginn (Pretest 2) und zum Abschluß des Trainings (Posttest 1) und bei der 3-Monats-Katamnese (Posttest 2).

Abbildung 12 zeigt die Befragungen der beiden Experimentalgruppen ab dem zweiten Pretest sowie die Trainingsdurchführung und die folgende, zweite Warteperiode im Überblick:



Abb. 12: Testungen der beiden Experimentalgruppen exklusive Erstbefragung (Pretest 1)

Die folgende Auflistung gibt einen Überblick über die Meßzeitpunkte und die zu diesen erhobenen zentralen unabhängigen (UV) und abhängigen Variablen (AV):

1. Pretest 1 (14 Tage vor Trainingsbeginn)

UV: Selbstwirksamkeit, Ergebniserwartung, Intrinsische Motivation
Ziel und Erreichungsschwierigkeit, Problemverhalten und Schweregrad

2. Pretest 2 (unmittelbar vor Trainingsbeginn)

UV: Trainingsart, Selbstwirksamkeit, Ergebniserwartung, Intrinsische Motivation
Ziel und Erreichungsschwierigkeit, Problemverhalten und Schweregrad

3. Posttest 1 (unmittelbar nach Trainingsende)

AV: Selbstmanagement-Fertigkeiten, Lebenszufriedenheit, Zielerreichung,
Selbstwirksamkeit

4. Posttest 2 (3 Monate nach Trainingsende)

AV: Selbstmanagement-Fertigkeiten, Lebenszufriedenheit, berufliche Leistung
(operationalisiert als Ausmaß der Zielerreichung), Selbstwirksamkeit

4.2 Unabhängige Variablen

In der Studie ging es darum, die Wirksamkeit der beiden angebotenen Selbstmanagement-Trainings bezüglich der Zielerreichung der Teilnehmer zu testen. Daher war die wichtigste Unabhängige Variable (UV) die Art des Trainings und damit zweistufig: "Seiwert"-Training oder "Kanfer"-Training. (Zur Trainingsdurchführung siehe Kap. 4.7 ff.)

Als weitere Variablen wurden vor dem eigentlichen Trainingsbeginn die Selbstwirksamkeits-Erwartung, die Ergebnis-Erwartung und die Intrinsische Motivation erhoben. Diese gelten als einflußreich für die Trainingsleistung und den Trainingserfolg und wurden sowohl einzeln als auch in ihrem kombinierten Einfluß als Prädiktoren für das Kriterium Zielerreichung erhoben. Zusätzliche Variablen, die im Rahmen von Post-hoc-Hypothesen untersucht werden sollten, waren zum einen die Ziele der Trainees und deren im vorhinein eingeschätzte Schwierigkeit, diese Ziele zu erreichen, zum anderen das Problemverhalten, das der Zielerreichung entgegenstand sowie der subjektive Schweregrad dieses problematischen Verhaltens.

4.3 Abhängige Variablen

Wesentliche Fragestellung der Studie war der Einfluß der beiden Trainings auf die Selbstmanagement-Fertigkeiten, die allgemeine Lebenszufriedenheit und die Selbstwirksamkeits-Erwartungen der Teilnehmer. Diese drei Maße stellten also die zentralen Abhängigen Variablen (AV) der Untersuchung dar, anhand deren Veränderung die Effektivität der beiden Trainings überprüft wurde. Sie wurden zu allen vier Meßzeitpunkten, d.h. jeweils viermal erhoben. Als Haupt-Moderatorvariable galt dabei die Selbstwirksamkeit. Dadurch, daß sie außerdem als Prädiktor für die Zielerreichung nach Trainingsende eingesetzt und überprüft wurde, sollte ihre durch die Literatur belegte zentrale Rolle für effektives Selbstmanagement unterstrichen werden (vgl. Bandura, 1997; Frayne & Latham, 1987; 1989; Prussia, 1997).

Die Zielerreichung und die Steigerung des Berufserfolgs sind wesentliche Ziele jedes Selbstmanagement-Trainings, und auch die Umsetzung der Kanfer- und Seiwert-Ansätze im Rahmen dieser Studie bildete dabei keine Ausnahme. Daher waren das Ausmaß der Zielerreichung, die Erinnerung an und Anwendung der gelernten Selbstmanagement-Techniken und der wahrgenommene berufliche Einfluß der Trainings weitere abhängige Variablen zur Überprüfung der Trainings-Wirksamkeit.

Im Rahmen der Post-hoc-Untersuchungen wurden außerdem das Ausmaß, in dem die Probandinnen sich von dem Training beruflich unterstützt fühlten, sie es anderen weiterempfehlen würden und es ihnen bei ihrer Zielerreichung geholfen hatte als zusätzliche AV bei der 3-Monats-Katamnese von den Trainees erhoben.

4.4 Operationalisierung der Variablen: Meßinstrumente

4.4.1 Pretests

Um eine weitestmögliche Parallelität der Teilnehmergruppen an den beiden Trainingsverfahren zu ermöglichen, wurden im Pretest 1 zunächst in einem eigens erstellten "Fragebogen zur Person" das Alter, das Geschlecht und die Berufsausbildung der Trainees erhoben.

Es folgte eine individuelle berufsbezogene Zielklärung samt Problemanalyse. Dabei wurde das Ziel, das die Teilnehmerinnen mittels des Selbstmanagement-Trainings zu erreichen hofften, zunächst genannt, dann in Verhaltensbegriffen konkretisiert und schließlich auf einer 5-stufigen Skala eingeschätzt, ob die Probanden dieses Ziel für „sehr leicht, leicht, eher schwer, schwer oder sehr schwer“ zu erreichen hielten. Analog zur Zielklärung wurde daraufhin eine Problemanalyse abgerufen, wobei die Frage gestellt wurde, ob es sich bei dem Problemverhalten um etwas handele, das für die Versuchsperson „sehr schwerwiegend, schwerwiegend, eher schwerwiegend, wenig schwerwiegend oder gar nicht schwerwiegend“ sei. Hintergrund dieser Abfrage war die Überlegung, daß Unterschiede im Trainingserfolg oder -mißerfolg auch mit der Schwierigkeit der Zielerreichbarkeit bzw. mit dem Ausmaß, in dem das komplementäre Problemverhalten subjektiv als schwerwiegend empfunden wurde, zusammenhängen könnte. Um die Wirksamkeit der Trainings einschätzen zu können, mußten diese Effekte kontrolliert werden.

Im Pretest 2 unmittelbar vor Beginn des Trainings erfolgte eine Zielerinnerung, bei der die Trainees ihr bereits im ersten Fragebogen genanntes Ziel noch einmal aufschrieben. Den ersten Fragebogen brachten sie zum Training mit, so daß Ihnen die Problemanalyse zur Einsicht und zur Erinnerung vorlag.

Intrinsische versus Extrinsische Motivation

In einem kompakten Fragebogen mit einer asymmetrischen 5-stufigen Likertskala (Antwortmöglichkeiten „stimme völlig zu, stimme zu, stimme weniger zu, stimme nicht zu, stimme gar nicht zu“ und gepolten Items wurden die Vpn auf die relevanten Variablen hin untersucht.

Die Skalenwerte wurden dabei als Mittelwert aller zur Skala gehörigen Items gebildet. Bei fehlenden Einzelwerten wurden die restlichen Itemwerte gemittelt.

Die ersten sechs Fragen dienten zur Erfassung der intrinsischen bzw. der extrinsischen Motivation. Jeweils drei Fragen erfaßten das Ausmaß einer der beiden Motivationsformen. In der Auswertung wurden die Mittelwerte gegeneinander verrechnet, um zu einem Gesamtwert für die Variable Intrinsische Motivation zu kommen. Die Items stammten aus dem "Motivated Strategies for Learning Questionnaire" (MSLQ) (Pintrich, Smith, Garcia & McKeachie, 1991), „a self-report instrument designed to assess college students' motivational orientations and their use of different learning strategies" (Pintrich et al., 1991, S. 3). Für die vorliegende Studie wurden die Items durch den Autor ins Deutsche übersetzt und in bezug auf den Erfolgsmaßstab des Selbstmanagement-Trainings, in dem es um die Zielerreichung durch die Teilnehmer ging, gegenüber dem College-Seminar mit dem Teilnehmer-Ziel "Erreichen einer guten Abschlußnote" minimal verändert. Die Items zur Intrinsischen Motivation lauteten:

In einem Seminar wie diesem wünsche ich mir Lernstoff, der mich wirklich fordert, damit ich neue Dinge lernen kann.

Den Inhalt des Trainings so genau und tiefgehend wie möglich zu verstehen, würde mich am meisten zufriedenstellen.

Wenn ich die Gelegenheit habe, werde ich in diesem Training den Stoff wählen, von dem ich lernen kann, auch wenn er nicht garantiert, daß ich mein Ziel erreiche.

Die Extrinsische Motivation wurde mit folgenden Items erfragt:

Am meisten stellt es mich zufrieden, wenn ich durch dieses Training mein gesetztes Ziel erreiche und meinen Berufserfolg verbessern kann.

Ich hoffe, daß ich in diesem Seminar besser abschneide als die meisten anderen Teilnehmer/innen.

Ich möchte in diesem Kurs gut abschneiden, weil es wichtig für mich ist, meine Fähigkeiten gegenüber meiner Familie, Freunden, Arbeitgebern und anderen zu beweisen.

Ergebnis-Erwartung

Die nächsten beiden Items zielten darauf ab, die Ergebnis-Erwartung der Trainees bezüglich des Selbstmanagement-Trainings zu erfassen. Mit ihnen wurde gefragt:

Glauben Sie, daß dieses Selbstmanagement-Training das geeignete Mittel ist, um Ihr oben genanntes Ziel zu erreichen?

Glauben Sie, daß dieses Selbstmanagement-Training das geeignete Mittel ist, um Ihren Berufserfolg zu verbessern?

Selbstwirksamkeit

Als zentrale Variable sowohl für die Aufnahme der im Selbstmanagement-Training vermittelten Inhalte sowie für deren Umsetzung in konkrete Zielerreichungen wird in dieser Studie die Selbstwirksamkeit angenommen. Daher diene ein großer Teil der Fragen der Erfassung der Selbstwirksamkeitsüberzeugung der Trainees. Die 17 verwendeten Items machen die Skala „general self-efficacy“ der „Self-Efficacy Scale“ (Sherer et al., 1982) aus, eines an US-amerikanischen Universitäten auf der Basis der Selbstwirksamkeitstheorie von Bandura (1977b, 1997) entwickelten und gut eingeführten Fragebogens zur Erfassung der Allgemeinen und Sozialen Selbstwirksamkeit, dessen Items durch den Autor dieser Studie ins Deutsche übersetzt wurden. Sie lauten:

1. *Wenn ich Pläne mache, bin ich sicher, dass ich sie effektiv umsetzen kann.*
2. *Eins meiner Probleme ist, daß ich es nicht schaffe, mich an die Arbeit zu setzen, wenn ich sollte.*
3. *Wenn ich eine Aufgabe nicht beim ersten Mal bewältigen kann, versuche ich es so lange, bis ich es schaffe.*
4. *Wenn ich mir wichtige Ziele für mich selbst setze, erreiche ich sie selten.*
5. *Ich gebe Dinge auf, bevor ich sie beendet habe.*
6. *Ich vermeide es, Schwierigkeiten zu konfrontieren.*
7. *Wenn etwas zu kompliziert aussieht, versuche ich es erst gar nicht.*
8. *Wenn ich etwas Unangenehmes zu tun habe, bleibe ich dabei, bis ich es beendet habe.*
9. *Wenn ich mich entscheide, etwas zu tun, fange ich gleich an, daran zu arbeiten.*
10. *Wenn ich versuche, etwas Neues zu lernen, gebe ich schnell auf, wenn es mir nicht sofort*

gelingt.

11. Wenn unerwartete Probleme auftreten, komme ich damit nicht gut zurecht.

12. Ich vermeide es, neue Dinge zu lernen, wenn sie mir zu schwierig erscheinen.

13. Misserfolge bringen mich nur dazu, es stärker zu versuchen.

14. Ich fühle mich unsicher bezüglich meiner Fähigkeit, Dinge zu tun.

15. Ich bin ein selbständiger Mensch.

16. Ich gebe schnell auf.

17. Ich scheine mit den meisten der Probleme, die das Leben mit sich bringt, nicht fertig werden zu können.

Der Skala aus der „Self-Efficacy Scale“ (Sherer et al., 1982) wurden noch zwei Items hinzugefügt, mit denen direkt nach der Selbstwirksamkeit bezüglich der Erreichung des Trainingsziels und der beruflichen Ziele gefragt wurde. Sie lauteten:

Ich bin mir sicher, daß ich mein Trainingsziel erreichen werde.

Ich bin mir sicher, daß ich meine beruflichen Ziele erreichen werde.

Im Verlauf der Entwicklung seiner Theorie der Selbstwirksamkeitserwartung nahm Bandura (1997) an, daß Selbstwirksamkeit bereichsspezifisch aufzufassen sei. Tatsächlich wurde in verschiedenen Untersuchungen festgestellt, daß eine bereichsspezifische Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung im Gegensatz zu einer Erfassung genereller Selbstwirksamkeitserwartung bessere Voraussagen auf Ergebnismaße zuließ. Von Collani und Schyns (1999) haben die bislang einzige Skala zur Erfassung der Beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (Occupational Self-Efficacy) entwickelt und faktorenanalytisch getestet. Dabei ergab sich ein Faktor sowie eine Reliabilität von Cronbachs Alpha = .93. Berechnungen von Korrelationen mit verschiedenen verwandten Konstrukten wie Locus of Control und internale Kontrollüberzeugung lassen auf eine befriedigende Konstruktvalidität schließen.

Die 20 Items dieses deutschsprachigen Fragebogens wurden den Trainees ebenfalls vorgelegt, um deren berufsspezifische Selbstwirksamkeit zu erfassen. Die aktuell arbeitslosen Teilnehmerinnen wurden vor der Bearbeitung der Skala dazu angehalten, an ihre vergangene berufliche Tätigkeit zu denken und ihre Antworten auf diese zu beziehen. Im einzelnen wurde gefragt:

1. *Wenn ich Pläne bezüglich meiner beruflichen Zukunft mache, dann kann ich diese auch umsetzen.*
2. *Ich kann mich oft schlecht motivieren zu arbeiten, wenn ich müßte.*
3. *Wenn ich mir selbst berufliche Ziele setze, erreiche ich diese nur selten.*
4. *Wenn bei meiner Arbeit unerwartete Probleme auftauchen, kann ich diese schlecht bewältigen.*
5. *Ich versuche es zu vermeiden, für meinen Beruf neue Dinge zu lernen, die mir zu schwierig erscheinen.*
6. *Wenn etwas bei meiner Arbeit nicht funktioniert, probiere ich es nur noch stärker.*
7. *Ich fühle mich unsicher bezüglich meiner beruflichen Fähigkeiten.*
8. *Was meinen Beruf betrifft, bin ich ziemlich selbstsicher.*
9. *Wenn etwas im Beruf nicht so gut läuft, gebe ich leicht auf.*
10. *Ich scheine nicht in der Lage zu sein, mit den meisten beruflichen Problemen, die auftauchen, umzugehen.*
11. *Bei meiner Arbeit gelingt mir auch die Lösung schwieriger Aufgaben, wenn ich mich darum bemühe.*
12. *Wenn im Beruf unerwartete Situationen auftauchen, weiß ich immer, wie ich mich verhalten soll.*
13. *Für jedes Problem bei meiner Arbeit habe ich eine Lösung.*
14. *Beruflichen Schwierigkeiten sehe ich gelassen entgegen, weil ich mich immer auf meine Fähigkeiten verlassen kann.*
15. *Wenn ich bei der Arbeit mit einem Problem konfrontiert werde, habe ich meist mehrere Ideen, wie ich damit fertig werde.*
16. *Wenn ich bei der Arbeit mit einer neuen Sache konfrontiert werde, weiß ich, wie ich damit umgehen kann.*
17. *Was auch immer in meinem Berufsleben passiert, ich werde schon klarkommen.*
18. *Durch meine vergangenen beruflichen Erfahrungen bin ich gut auf meine berufliche Zukunft vorbereitet.*
19. *Ich erreiche die beruflichen Ziele, die ich mir setze.*
20. *Ich fühle mich den meisten beruflichen Anforderungen gewachsen.*

Selbstmanagement-Fertigkeiten

Selbstmanagement-Trainings auf empirisch-wissenschaftlicher Grundlage sollen das Ausmaß erhöhen, in dem Trainees diejenigen Selbstmanagement-Techniken anwenden, die sich als effektiv für das Erreichen persönlicher Ziele und die davon abhängigen Erfolgsmaße herausgestellt haben (Gintner & Poret, 1987; Long, 1991; Williams & Watson & Tharp, 1993). Um den Zuwachs an angewandten Selbstmanagementfertigkeiten nach dem Training einschätzen zu können, wurde im Rahmen der Pretests erfaßt, inwieweit zukünftige Teilnehmer diese Fertigkeiten schon zum Teil ihrer Lebenspraxis gemacht hatten. Dabei wurde aufgrund seiner nachgewiesenen Güte als Meßinstrument der Fragebogen "Lifestyle Approaches" (LSA) verwendet, „a brief self-report instrument for assessing the application of self-management practices in people's daily lives" (Williams et al., 1992). Die nach einer Reihe von Faktorenanalysen und Validitätsüberprüfungen auf 22 Items reduzierte Skala weist bezüglich der internen Konsistenz, der Retest-Reliabilität, konvergenter, konkurrenenter und diskriminanter Validität gute psychometrische Werte auf und hat sich in mehreren Untersuchungen als vorhersagekräftig für physische und psychische Gesundheitsvariablen erwiesen, wobei die soziale Erwünschtheit der Antworten systematisch kontrolliert wurde (vgl. Williams et al., 1992). Die Items sind nach ihren Faktorenladungen 6 Subskalen zugeordnet, die folgendermaßen benannt wurden: Performance focus and efficiency (11% Varianzaufklärung, Items 2, 3, 6, 16 und 21), Goal directedness (10% Varianzaufklärung, Items 1, 11, 15 und 18), Timeliness of task accomplishment (9% Varianzaufklärung, Items 4, 13, 17 und 20), Organisation of physical space (9% Varianzaufklärung, Items 10, 19 und 22), Written plans for change (8% Varianzaufklärung, Items 8 und 14) sowie Verbal support (6% Varianzaufklärung, Items 7, 9 und 12). Die LSA-Items, die vom Autor ins Deutsche übersetzt wurden, lauten:

1. *In den meisten Situationen habe ich ein klares Bild, welche Verhaltensweisen richtig oder falsch für mich sind.*
2. *Wenn ich mit verschiedenen Aufgaben konfrontiert werde, die ich erledigen muss, habe ich Schwierigkeiten zu entscheiden, welche jetzt am wichtigsten ist.*
3. *Nachdem ich entschieden habe, was zu einem bestimmten Zeitpunkt am dringendsten erledigt werden muss, lasse ich mich leicht von dieser Aktivität ablenken.*
4. *Nachdem ich einmal entschieden habe, was zu einem bestimmten Zeitpunkt am dringendsten erledigt werden muß, fange ich gleich mit dieser Aufgabe an.*
5. *Ich schreibe die Vorteile und Nachteile jeder Verhaltensänderung auf, die ich erwäge.*
6. *Ich habe Schwierigkeiten einzuschätzen, wie lange ich für die Erledigung einer Aufgabe brauchen werde.*

7. *Ich analysiere selten, was ich bezüglich problematischer Bereiche in meinem Leben zu mir selbst sage.*
8. *Ich habe meine Lebensziele aufgeschrieben.*
9. *Wenn ich ein Selbstveränderungs-Projekt starte, behalte ich meine Pläne normalerweise für mich.*
10. *Ich halte meinen Arbeitsplatz in einem gut organisierten Zustand.*
11. *Ich habe ein klares Bild davon, was ich in meinem Leben am meisten erfahren/erleben möchte.*
12. *Ich bitte andere selten um Rückmeldung über Verhaltensweisen, die ich ändern muß, und darüber, wie ich diese Verhaltensweisen am besten ändern kann.*
13. *Ich beende Aufgaben zu dem Termin, zu dem ich gesagt habe, dass ich sie abschließen würde.*
14. *Ich schreibe meine Jahresziele selten auf.*
15. *Ich bin mir im Unklaren darüber, welche Arten von persönlichen Qualitäten ich in meinem Leben entwickeln will.*
16. *Ich habe Schwierigkeiten, verschiedene Aufgaben in Einklang mit meinem Energieniveau zu bringen.*
17. *Ich unterteile große Aufgaben in eine Reihe kleinerer Aufgaben.*
18. *Ich habe wenig Ahnung, was ich in meinem Leben am meisten erreichen will.*
19. *Ich arbeite aktiv, um den Platz, wo ich viel Zeit verbringe, attraktiver zu gestalten.*
20. *Ich schließe große Aufgaben weit vor der letzten Frist (Deadline) ab.*
21. *Wenn ich von meinem gewählten Ziel abweiche, fällt es mir schwer, es wieder anzusteuern.*
22. *Mein Wohnraum ist ziemlich unordentlich.*

Lebensqualität und Lebenszufriedenheit

Die Lebensqualität und Lebenszufriedenheit der Trainees werden im Rahmen der Pre-Post-Testung ebenfalls mehrfach erhoben. Dabei wird angenommen, daß durch die vermittels der Selbstmanagement-Techniken verbesserte Zielerreichung und Selbstwirksamkeitserwartung auch die subjektiv eingeschätzte Lebensqualität gesteigert werden kann.

Erhoben wird die Lebensqualität durch die "Fragen zur Lebenszufriedenheit" (FLZ) (Herschbach & Henrich, 1991). Auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit den Antwortmöglichkeiten unzufrieden, eher unzufrieden, eher zufrieden, ziemlich zufrieden und sehr zufrieden erfaßt dieser Fragebogen nicht nur die Zufriedenheit der Probanden bzgl. der 8 Lebensbereiche Freunde/Bekannte, Freizeitgestaltung/Hobbies, Gesundheit, Einkommen/finanzielle Sicherheit, Beruf/Arbeit, Wohnsituation, Familienleben/Kinder sowie Partnerschaft/Sexualität, sondern stellt vorher die Frage, wie wichtig diese Lebensbereiche für die Befragten sind. Ausgewählt wurde die Skala zur Lebenszufriedenheit von Herschbach und Henrich (1991), da ihre Vorgehensweise den subjektiven Charakter der Lebensqualität berücksichtigt. Erfolgt dies nicht, erhält man in der Regel die – oft als "paradox" bezeichneten – niedrigen Korrelationen der per Fragebogen erfaßten, subjektiven Lebensqualität mit objektiven Lebensaspekten eines Individuums (vgl. Henrich & Herschbach, 1996). Insofern scheint „das Verhältnis zwischen individuellen Erwartungen und Wünschen einerseits und der jeweiligen Wirklichkeitswahrnehmung eines Menschen andererseits /.../ maßgebend“ zu sein (Majumdar, 2000, S. 58). Daher gewichten die FLZ die erfaßten Lebensbereiche nach dem Kriterium der Wichtigkeit.

Für die vorliegende Untersuchung wurde nur das FLZ-Modul "Allgemeine Lebenszufriedenheit" verwandt, da die Benutzung des Moduls "Gesundheitsbezogene Lebenszufriedenheit" dem Autor zu spezifisch erschien und außerdem angenommen wurde, daß die Trainees die recht intimen Fragen nur ungern beantworten würden.

Die FLZ wurden an einer repräsentativen Stichprobe von deutschen Erwachsenen (N = 7796) normiert (Hendrich & Herschbach, 1998). Dabei stellte sich die interne Konsistenz beider Module bei einem Cronbach- α von $r = 0.82$ ("Allgemeine Lebenszufriedenheit") bzw. $r = 0.89$ ("Gesundheitsbezogene Lebenszufriedenheit") als hoch heraus. Dasselbe gilt für die Test-Retest-Reliabilität, die bei $r = 0.87$ bzw. $r = 0.85$ liegt. Durch die Standardisierung des Instruments sind Durchführungs- und Auswertungsobjektivität gegeben (Henrich & Herschbach, 1998). Die Autoren schreiben ihrem Instrument ein hohes Maß an Inhaltsvalidität zu. Desweiteren führen sie Ergebnisse zum Nachweis von konvergenter und diskriminanter Validität an und schließen aus diesen auf vorliegende Konstruktvalidität (Henrich & Herschbach, 1996). Außerdem haben sich die FLZ als änderungssensitiv erwiesen und wurden bereits erfolgreich in Therapie- und Verlaufsstudien eingesetzt (Herschbach, Henrich & Oberst, 1994; vgl. Majumdar, 2000).

Folgende Bereiche werden in den FLZ abgefragt:

Wie wichtig ist (sind) für Sie ...	nicht wichtig	etwas wichtig	ziemlich wichtig	sehr wichtig	extrem wichtig
1. Freunde / Bekannte_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Freizeitgestaltung / Hobbies _	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gesundheit _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Einkommen / finanz. Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Beruf / Arbeit _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wohnsituation_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Familienleben / Kinder_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Partnerschaft / Sexualität_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bitte kreuzen Sie nun an, wie **zufrieden** Sie in den einzelnen Lebensbereichen sind.

Wie zufrieden sind Sie mit...	un- zufrieden	eher un- zufrieden	eher zufrieden	ziemlich zufrieden	sehr zufrieden
1. Freunden / Bekannten_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Freizeitgestaltung / Hobbies__	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Gesundheit_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Einkommen / finanz. Sicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Beruf / Arbeit_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Wohnsituation_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Familienleben / Kinder_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Partnerschaft / Sexualität_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Leben insgesamt, wenn Sie alle Aspekte zusammennehmen?_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Einstellung zum Training

Um den Trainees im Vorfeld ihre Eigenverantwortung bewußt zu machen, nach dem Motto „Trainer und Training können nur etwas für Sie tun, wenn Sie bereit sind, etwas für sich selbst zu tun“, wurden zum Abschluß der ersten Befragung vier Fragen gestellt. Sie dienten dazu, die Vorerwartungen realistischer zu gestalten und die Compliance der zukünftigen Teilnehmerinnen zu erhöhen und stammen aus dem Kursbuch von Watson und Tharp (1993). Die Beantwortung der vier Fragen – die letzte wurde von den meisten Trainees als in wohlthuender Weise provokant empfunden – ging allerdings nicht in die Auswertung ein. Gefragt wurde:

- 1. Sind sie bereit, die Inhalte dieses Seminars zu überdenken und auf sich selbst anzuwenden?*
- 2. Manchmal bewerten wir eine Idee und lehnen sie ab, ohne sie wirklich auszuprobieren. Um sich zu verändern, müssen Sie die Ideen aus diesem Seminar für sich selbst testen. Werden Sie es schaffen, die Ideen aus dem Seminar auszuprobieren, bevor Sie sie bewerten?*
- 3. Sind Sie bereit, einige Übungen zu machen, um die Seminarinhalte auf Ihr eigenes Selbstmanagement-Projekt anwenden zu können?*
- 4. Wollen Sie sich wirklich ändern, oder hoffen Sie nur auf ein Wunder?*

Antwortmöglichkeiten waren Ja, Nein und Vielleicht.

4.4.2 Posttest 1

Unmittelbar nach Ende der Selbstmanagement-Trainings wurden die Teilnehmerinnen aufgefordert, den Fragebogen, den sie bereits aus den beiden Pretests kannten, in einer etwas gekürzten Form noch einmal auszufüllen. Abgesehen von der Zielklärung und Problemanalyse waren natürlich auch die Fragen zur Intrinsischen Motivation und Ergebniserwartung nun überflüssig und fielen weg. Erhoben wurden somit erneut die Selbstwirksamkeitserwartung,

Selbstmanagement-Fertigkeiten und Lebensqualität der Versuchspersonen. Dabei wurde zunächst eine kurze Erklärung zum "Zweck der Übung" gegeben, die den nicht akademisch vorgebildeten Probanden zunächst meist sinnlos vorkam („Warum soll ich denselben Fragebogen schon wieder ausfüllen?“), dann jedoch in der Regel einleuchtete.

Zielbezogener Fortschritt

In einem Kurzfragebogen mit Antwortmöglichkeiten auf der schon bekannten asymmetrischen fünfstufigen Likert-Skala wurden zunächst das Ausmaß der Zielerreichung, des zielbezogenen Fortschritts und der Verbesserung des Problemverhaltens, die während der beiden Trainingstage erfolgt waren, erhoben. Dazu wurden die folgenden drei Fragen gestellt:

Haben Sie Ihr Trainingsziel erreicht?

Falls nicht: Sind Sie Ihrem Trainingsziel nähergekommen?

Als wie schwerwiegend schätzen sie Ihr vor dem Training angegebenes Problemverhalten jetzt ein?

Bewertung des Trainings

Als nächstes wurde nach einer subjektiven Einschätzung zum Nutzen des Trainings gefragt, die wiederum durch drei Fragen erhoben wurde:

Wie hat das Training Sie beruflich beeinflusst?

Für wie nützlich halten Sie das Training in bezug auf Ihre weitere berufliche Entwicklung?

Würden Sie dieses Selbstmanagement-Training einem/einer guten Freund/Freundin weiterempfehlen?

Bewertung des Trainers

Um eventuelle Versuchsleitereffekte kontrollieren zu können, wurde ein Manipulation Check durchgeführt. Dieser erfolgte durch zwei Fragen, in denen die Teilnehmer die Kompetenz und das Engagement des Trainers bewerten konnten. Es wurde gefragt:

Für wie kompetent halten Sie den Trainer?

Wie engagiert war der Trainer während Ihres Trainings?

Hintergrund der Fragen war die Überlegung, daß systematische Versuchsleitererwartungseffekte dann keine Rolle spielen dürften, wenn beide Trainingsgruppen den Trainer als etwa gleichermaßen kompetent und engagiert einschätzen, während bei einem deutlichen Unterschied zwischen eingeschätzter Kompetenz und bewertetem Engagement des Trainers in den beiden Trainingsgruppen der Verdacht bestünde, daß Vorerwartungen des Trainers einen systematischen Einfluß auf dessen Trainingsdarbietung gehabt hätten und eventuelle Effekte nicht nur auf die Trainingsinhalte, sondern auch auf die unterschiedliche Darbietung der Trainings zurückzuführen wären.

Setzen von Drei-Monats-Zielen

Im Hinblick auf die Nachbefragung nach drei Monaten wurden die Trainees am Ende des ersten Posttests aufgefordert, sich drei berufsbezogene Ziele zu stecken, die sie innerhalb dieser drei Monate erreichen wollten, und für jedes dieser Ziele einen Erledigungs-Termin anzugeben.

4.4.3 Posttest 2

Entscheidendes Kriterium für die Wirksamkeit eines Selbstmanagement-Trainings ist die langfristige Aufrechterhaltung der positiven Trainingseffekte. Um die Dauerhaftigkeit der Trainingswirkung zu testen, wurde als zweite Nachhertestung eine Drei-Monats-Katamnese durchgeführt. Bei dieser erhielten die ehemaligen Teilnehmerinnen an den Selbstmanagement-Trainings den bereits aus dem Posttest 1 bekannten Fragebogen, es wurden also er-

neut mit unveränderten Items ihre Selbstwirksamkeitserwartung, Selbstmanagement-Fertigkeiten und Lebensqualität erhoben. Außerdem wurden die Fragen zum zielbezogenen Fortschritt und zur Bewertung des Trainings, die die Probanden bereits aus dem Posttest 1 kannten, erneut gestellt. Die Beantwortung erfolgte bei fast allen Versuchspersonen im gleichen Setting, in dem auch das Training stattgefunden hatte. In wenigen Ausnahmen und bei den Dozentengruppen wurde der Kontakt per E-mail oder Post hergestellt.

Zielerreichung

In einem nächsten Schritt wurde nach der Erreichung der Drei-Monats-Ziele gefragt, die sich die Ex-Trainees am Ende des Selbstmanagement-Trainings gesteckt hatten. Um Verwechslungen von Zielen auszuschließen, erhielten sie eine Kopie ihrer Zielliste. Dann wurde gefragt:

Haben Sie das erste Ihrer Ziele erreicht?

Haben Sie das zweite Ihrer Ziele erreicht?

Haben Sie das dritte Ihrer Ziele erreicht?

Die Beantwortung erfolgte wiederum auf einer asymmetrischen fünfstufigen Likert-Skala mit den Antwortalternativen „völlig, fast ganz, ziemlich, kaum, gar nicht“.

Trainingstransfer

Inwieweit hatten die Probanden bei ihrer Zielverfolgung vom Selbstmanagement-Training profitiert, in welchem Maße waren ihnen die Seminarinhalte noch präsent, und inwieweit hatte ein Transfer der im Training vermittelten Techniken auf weitere Ziele und den gesamten Lebensvollzug stattgefunden? Diese für den dauerhaften Trainingserfolg entscheidenden Fragen bildeten den Abschluß der Drei-Monats-Katamnese. Sie lauteten:

Wie sehr hat Ihnen das im Selbstmanagement-Training Gelernte dabei geholfen?

Wie gut können Sie sich an das im Selbstmanagement-Training Gelernte noch erinnern?

Wenden Sie das im Selbstmanagement-Training Gelernte noch an?

Antwortmöglichkeiten waren „sehr, ziemlich, etwas, kaum, gar nicht“.

4.5 Stichprobe

Die Gesamtstichprobe bestand aus 106 Personen, von denen 53 an dem Selbstmanagement-Training nach Kanfer und die anderen 53 an dem Training nach Seiwert teilnahmen. Von den 106 Probanden waren 67 weiblich und 39 männlich. Ihr Alter schwankte zwischen 20 und 53 Jahren um einen Mittelwert von 37,2 Jahren. 94 der Trainees hatten eine abgeschlossene Berufsausbildung, 32 von ihnen ein Hochschulstudium absolviert. Von den übrigen 12 Personen waren 10 als ungelernte Kräfte im gewerblichen Bereich tätig gewesen, 2 suchten eine Ausbildungsstelle zur Bürokauffrau. Der weitaus überwiegende Teil, nämlich 82 Probanden, war zum Zeitpunkt der Trainingsteilnahme arbeitslos und nahm an einem Bewerbungskurs des Arbeitsamts teil. Die übrigen 24 waren als Dozenten an Weiterbildungsinstituten tätig. Diese 24 Teilnehmer hatten allesamt studiert, so daß sie den weitaus größten Teil, nämlich 75% der Akademiker unter den Trainees ausmachten. Die Vpn wählten die Art des Selbstmanagement-Trainings, an dem sie teilnahmen, nicht selbst aus, wodurch im Sinne der Durchführung eine Zufallszuordnung zu den Trainingsgruppen stattfand.

Tabelle 3 zeigt die Berufszweige und die Anzahl der zu diesen gehörigen Probanden in der Gesamtstichprobe. Die Akademiker sind dabei gesondert aufgeführt:

Berufszweig	Anzahl	Prozent
kaufmännisch	38	35,8%
Akademiker	32	30,2%
handwerklich / gewerblich	23	21,7%
Pflege	10	9,4%
pädagogisch-erzieherisch	3	2,9%
<i>Gesamtzahl</i>	<i>106</i>	<i>100,0%</i>

Tab. 3: Anteil der Berufszweige an der Gesamtstichprobe in absoluten Zahlen und Prozent.

Von den insgesamt 32 Akademikern hatten 25 ein pädagogisches (12 = 37,5%), psychologisches (8 = 25%) oder sozialpädagogisches (3 = 9,3%) absolviert. Zwei Probandinnen hatten ein Doppelstudium (Psychologie/Pädagogik) abgeschlossen. Weitere 5 Trainees (15,6%) verfügten über einen Ingenieursabschluß, 2 (6,25%) hatten ihr Diplom in Biologie gemacht. Das starke Übergewicht an Studiengängen im pädagogisch-sozialwissenschaftlichen Bereich konnte nicht verwundern, da ein solcher Abschluß in der Regel die Zugangsvoraussetzung für eine Dozententätigkeit an einem Weiterbildungsinstitut darstellt.

Die Trainings wurden in bestehenden Kursen an hessischen Weiterbildungsinstituten durchgeführt. Dabei wurden die Kurse so auf die beiden Selbstmanagement-Verfahren verteilt, daß eine möglichst optimale Parallelisierung der Trainees in den beiden Experimentalgrößen und annähernd gleiche Gruppengrößen bestanden. Verständlicherweise ließ sich jedoch nicht die Genauigkeit einer Laboruntersuchung erreichen, und es mußten – im Sinne eines Feldexperiments – einige Zugeständnisse an die Praxis gemacht werden. So nahmen an dem Kanfer-Training aufgrund eines größeren Kurses letztlich 5 Personen mehr teil als an dem Seminar nach Seiwert. Unter dem Gesichtspunkt einer möglichst optimalen Parallelisierung wurden daher die 5 nach Alter, Beruf und Zielsetzung am wenigsten passenden Probanden bei der Auswertung nicht berücksichtigt. Eine der beiden Dozentengruppen war ebenfalls um 3 Teilnehmerinnen stärker, deren Daten daher nicht in die Auswertung eingingen. Die Angaben weiterer 29 Probanden, die an einem der Trainings teilgenommen hatten, konnten für die Studie nicht verwandt werden, da sie für die Nacherhebung nicht mehr zu erreichen waren oder einen bzw. mehrere Bögen in unbrauchbarer Weise ausgefüllt hatten. Insgesamt nahmen also 143 Personen an einem der beiden Trainings teil, und man kann daher von einer Rücklaufquote von 78,5% sprechen. Diese lag deshalb weit über der üblichen Quote bei Fragebogenuntersuchungen, weil fast alle Bearbeitungen während der Kurszeiten stattfanden und der Trainer vor Ort war, um die ausgefüllten Bögen einzusammeln.

Zwei weitere Trainings nach Kanfer, die in der Anfangsphase der Untersuchung an der Philipps-Universität Marburg mit 6 Akademikern – unter ihnen zwei Professoren und eine promovierte wissenschaftliche Mitarbeiterin – durchgeführt wurden, gingen ebenfalls nicht in die Auswertung mit ein, da aufgrund des unterschiedlichen Settings und der Rahmenbedingungen, unter denen diese Teilnehmer arbeiteten, keine Parallelisierung mit den Trainees aus den Weiterbildungskursen möglich war.

Die Gruppengröße schwankte zwischen 9 und 17 Teilnehmern, bei einem Mittelwert von 14,3 Personen. Allerdings scheint die Anzahl der Trainees für die Wirksamkeit der Trainingsintervention keine bedeutsame Rolle zu spielen. Denn in Gruppen durchgeführt, rangierte die Teilnehmerzahl bei Studien zur Evaluation von Selbstmanagement-Trainings nach dem An-

satz von Kanfer zwischen 20 (Frayne & Latham, 1987, 1989), 35 (Gintner & Poret, 1987) und 49 (McGaghie, Menges & Dobroski, 1976), wobei eine geringere Anzahl an Trainees – wie in der Untersuchung von Frayne und Latham (1987) – natürlich eine intensivere individuelle Betreuung ermöglicht.

Angesichts der durchweg günstigen Erfolgsraten und einem Trainingsaufbau, der die Einzelbearbeitung von Selbstbeobachtungs-, -bewertungs- und -verstärkungsaufgaben in den Mittelpunkt stellt, scheint es insofern – zumindest bei Gruppen mit "normalen" Alltagsproblemen – weniger auf die Anzahl der Trainees in der Gruppe anzukommen (im klinisch-therapeutischen Bereich wird man natürlich in aller Regel Einzeltherapien durchführen), als auf die tatsächliche Vermittlung der von Kanfer (1975) vorgeschlagenen Selbstmanagement-Prinzipien:

- a) Auswahl eines Ziels und eines Problemverhaltens
- b) Schriftliche Zielfixierung
- c) Operationale Definition des Problems
- d) Selbst-Beobachtung
- e) Umsetzung eines selbstangewandten Veränderungsprogramms

(vgl. Gintner & Poret, 1987; Watson & Tharp, 1985).

Diese sind in dem in dieser Studie konzipierten und durchgeführten Training nach Kanfer enthalten.

Im Unternehmensbereich werden Selbstmanagement-Trainings in aller Regel für Führungskräfte durchgeführt. Die Gruppengröße variiert dabei erfahrungsgemäß zwischen 5 und 20 Personen. Anschauungs- und Werbematerialien aus dem bekannten deutschen Helfrecht-Institut, in dem Führungskräften aus mittelständischen Unternehmen Selbstmanagement-Techniken vermittelt werden, bestätigen dies ebenso wie Informationen aus dem Seiwert-Institut. Allein die bevorzugte, da Privatsphäre sichernde Arbeit der Teilnehmerinnen an Einzeltischen schließt Gruppengrößen von weit über 20 Personen fast aus, während sich die Schulung von Gruppen mit weniger als 5 Trainees aus Kostengründen kaum lohnt.

4.5.1 Akquisition der Teilnehmer

Nachdem selbst intensive Bemühungen, unter den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen der Philipps-Universität Marburg genügend Trainingsteilnehmer für die Studie zu gewinnen, nicht zu einer ausreichenden Resonanz geführt hatten (unter anderem wurden weit über 1000 E-mails verschickt und mehrere Informationsabende angeboten), gab der Autor dem

mit zwei schwach besuchten, aber dennoch sehr lehrreichen Universitäts-Trainings begonnenen Akquisitions-Vorhaben eine andere Richtung und nahm auf guten Rat hin Kontakt zu mehreren hessischen Weiterbildungsinstituten auf. Aufgrund eines allgemein großen Interesses am Thema "Selbstmanagement" als Angebot in der Erwachsenenbildung sowie der weit verbreiteten Problematik, Kursteilnehmer, die durch das Arbeitsamt zur Anwesenheit verpflichtet sind, wirklich zur Mitarbeit zu motivieren, trug diese Kontaktaufnahme schon nach kurzer Zeit Früchte. Insbesondere zwei Institute nahmen das unter dem allgemeinen Titel Selbstmanagement-Training vorgestellte Angebot in ihr Kursprogramm auf und gaben dem Autor die Möglichkeit, es in ihren Unterrichtsräumen durchzuführen. Nachdem die Resonanz aus den Seminaren mit Kursteilnehmern überwiegend positiv war, zeigten auch die Dozenten, denen das Trainingskonzept zuvor erläutert worden war, Interesse an einer Teilnahme, die dann in zwei Gruppen außerhalb der normalen Unterrichtstage erfolgte.

4.5.2 Trainingsziele der Teilnehmer

Für die Selbstmanagement-Kurse mit wissenschaftlichen Mitarbeitern der Marburger Universität war ursprünglich ein Vortermine mit erster Diagnostik eingerichtet worden. Nach Auswertung der Fragebögen sollten die Probandinnen dann nach dem Kriterium der Parallelität den Untersuchungsgruppen zugeteilt werden. Dabei sollten auch die Ziele, die angegebene Schwierigkeit ihrer Erreichbarkeit sowie die Problemanalyse mit der Angabe des Schweregrades des Problemverhaltens berücksichtigt werden. Dies war bei den in bestehenden Weiterbildungskursen durchgeführten Trainings zwar nicht mehr möglich, doch wurden diese Trainees genau wie die Universitäts-Teilnehmer im Rahmen der Vorerhebung (Pretest 1) auf ihr Trainingsziel hin befragt. Außerdem sollten sie einschätzen, für wie leicht oder schwer erreichbar sie das genannte Ziel hielten und bekamen Gelegenheit zur Problemanalyse inklusive der Einschätzung des Schweregrads ihres Problemverhaltens.

Nachdem sich herausgestellt hatte, daß bezüglich des Alters, des Geschlechts und der Berufsausbildung weitgehend Parallelität der Gruppen erreicht worden war, stellte sich nun die Frage, ob dies auch für die Zielsetzung und deren subjektive Erreichungsschwierigkeit der Fall sei. Für die Arbeitslosen-Gruppen war die Voraussetzung dafür immerhin nicht ungünstig, weil sich die berufsbezogene Zielsetzung der Teilnehmer zwangsläufig mit einer verbesserten Arbeitsplatzsuche, Bewerbungsstrategien oder dem Finden eines neuen Jobs beschäftigen mußte. Völlig offen blieb allerdings, ob auch die Schwierigkeitseinschätzung parallelisierbar sein würde.

Die Analyse der Zielsetzungen bestätigte die Vorannahme bezüglich einer Ähnlichkeit der berufsbezogenen Ziele der insgesamt 82 arbeitslosen Trainees. Ihre Zielsetzungen ließen sich in drei Gruppen unterteilen: Der weitaus überwiegende Teil, nämlich 49 Personen (59,7%) wünschte sich, durch das Selbstmanagement-Training die eigene Arbeitsplatzsuche effektiver und zielgerichteter gestalten zu können. 23 Probanden (28%) hatten es sich zum Ziel gesetzt, mehr innere Sicherheit in Bewerbungssituationen und insbesondere bei Vorstellungsgesprächen zu erreichen. Die übrigen 10 Personen (12,3%) strebten ein besseres Zeit- und Prioritätenmanagement an.

Dieser letzte Punkt machte den Löwenanteil an den Zielen der Trainees aus, die einen Arbeitsplatz hatten. Von den 24 Dozentinnen, die am Training teilnahmen, wünschten sich 14 (58,3%) eine Verbesserung ihres Zeitmanagements und hofften, ihre Prioritäten klarer nach deren Wichtigkeit setzen zu lernen. Weitere 6 Probanden (25%) wollten durch die Trainingsteilnahme ein besseres Streßmanagement („Ich möchte bei hoher Arbeitsbelastung ruhig bleiben“) erreichen, und für 4 Trainees (16,7%) ging es darum zu lernen, Nein zu sagen.

Tabelle 4 zeigt die Verteilung der unterschiedlichen Zielsetzungen der Probanden auf die beiden Trainings. Zunächst wird die Arbeitslosenstichprobe aufgeführt:

Ziel	Anzahl der Probanden	
	"Kanfer"-Training	"Seiwert"-Training
Arbeitsplatzsuche effektiver und zielgerichteter gestalten	22	27
Mehr Sicherheit bei Bewerbung (Vorstellungsgespräch)	15	8
Besseres Zeit- und Prioritätenmanagement	4	6
	41	41

Tab. 4: Verteilung der arbeitslosen Probanden auf die Trainingsgruppen nach ihren Zielen

Tabelle 5 gibt die Ziele der Dozenten unter den Trainees für beide Trainingsgruppen an:

Ziel	Anzahl der Probanden	
	"Kanfer"-Training	"Seiwert"-Training
Besseres Zeit- und Prioritätenmanagement	6	8
Besseres Streßmanagement	3	3
Lernen, Nein zu sagen	3	1
	12	12

Tab. 5: Verteilung der berufstätigen Probanden auf die Trainingsgruppen nach ihren Zielen

Die tabellarische Aufstellung macht zweierlei deutlich. Zum einen zeigt sie, daß die 106 Trainees insgesamt nur 5 Ziele verfolgten. Innerhalb der Gruppe der Arbeitslosen ließ sich diese Zielsetzung auf drei Bereiche eingrenzen, ebenso wie innerhalb der Dozenten-Gruppe, so daß es möglich war, die Teilnehmerinnen insgesamt 6 Zielgruppen zuzuordnen. Dabei scheint vor allem die arbeitsbezogene Situation unterschiedliche Zielsetzungen naheulegen. Zum zweiten wird an ihr deutlich, daß es innerhalb der Studie zwar nicht völlig, aber doch in ausreichender Näherung gelungen ist, die Trainingsgruppen nach dem Kriterium der Zielsetzung zu parallelisieren.

Nachdem dies klar war, stellte sich die Frage, ob auch die subjektiv eingeschätzte Erreichbarkeit des eigenen Trainingsziels sowie der empfundene Schweregrad des diesem entgegenstehenden Problemverhaltens in beiden Gruppen annähernd gleich verteilt sei.

Schon der erste grobe Überblick ergab, daß die allermeisten Teilnehmer ihr Ziel auf der 5-stufigen Skala („sehr leicht, leicht, eher schwer, schwer, sehr schwer“) für "eher schwer" zu erreichen hielten und damit einen Wert von 3 angaben. Dies traf auf 78 der Trainees zu, also auf 73,6% der Gesamtstichprobe. Von den "Kanfer"-Trainees machten 35 ihr Kreuz bei der 3, von den Teilnehmern am Seiwert-Training waren es 43. Von den übrigen 18 "Kanfer"-Probandinnen kreuzten 8 (Seiwert: 5) die 2 ("leicht") und weitere 8 (Seiwert: 3) die 4 ("schwer") an. In beiden Gruppen hielten jeweils 2 Personen ihr Ziel für "sehr schwer" er-

reichbar. Insofern ergab sich eine näherungsweise parallele Verteilung in den Mittelbereichen bei völliger Parallelität in den Extremwerten. Bei einem Durchschnittswert der "Kanfer"-Gruppe von 3,07 und der "Seiwert"-Vpn von 3,04 kann die Verteilung insgesamt als gleich betrachtet werden.

Zur Problemanalyse wurde die Frage gestellt, ob die Versuchsperson ihr Problemverhalten als „sehr schwerwiegend, schwerwiegend, eher schwerwiegend, wenig schwerwiegend oder gar nicht schwerwiegend“ empfinde. Auch hier ging die Tendenz eindeutig zu mittleren Einschätzungen hin: 65 (61,3%) der insgesamt 106 Probanden wählten die Bewertung 3 und gaben damit an, daß sie ihr Problemverhalten als eher schwerwiegend empfanden. Von ihnen nahmen 29 am Kanfer-Training und 36 am Training nach Seiwert teil. Von den verbleibenden 24 Kanfer-Trainees wählten 13 (Seiwert: 9) den Wert 2 ("wenig schwerwiegend") und 8 (Seiwert: 6) die 4 ("schwerwiegend"). 3 Probanden aus der "Kanfer"-Gruppe hielten ihr Problemverhalten für "sehr schwerwiegend" und kreuzten die 5 an, ebenso wie 2 "Seiwert"-Trainees. Insofern waren auch auf dieser Skala die Extremwerte nahezu parallel, während es in den mittleren Werten Abweichungen gab, die jedoch nicht als gravierend einzuschätzen sind.

4.5.3 Stichprobe der "Kanfer"-Trainings

Von den 53 Teilnehmern an den Selbstmanagement-Trainings nach Kanfer, die verwertbare Fragebögen abgaben, waren 32 weiblich und 21 männlich. Die Probandinnen waren zwischen 20 und 51 Jahren alt, der Altersmittelwert lag bei 36,4 Jahren. 45 Personen hatten eine Berufsausbildung, 15 von ihnen einen akademischen Abschluß. Von den 15 Akademikern arbeiteten 12 als Dozenten an einem Weiterbildungsinstitut. Sie machten damit 80% der Probandinnen mit abgeschlossenem Hochschulstudium innerhalb der "Kanfer"-Gruppe aus. Die übrigen 41 Trainees waren zum Trainingszeitpunkt arbeitslos. Tabelle 6 zeigt die Verteilung:

Berufszweig	Anzahl	Prozent
kaufmännisch	17	32,1%
Akademiker	15	28,3%
handwerklich / gewerblich	11	20,7%

Pflege	7	13,2%
pädagogisch-erzieherisch	3	5,7%
<i>Gesamtzahl</i>	<i>53</i>	<i>100,0%</i>

Tab. 6: Anteil der Berufszweige an der "Kanfer"-Stichprobe in absoluten Zahlen und Prozent.

4.5.3.1 Stichprobe "Kanfer"-Training 1

Das erste Training nach dem Ansatz von Kanfer fand in einem Kurs zur Berufsreintegration für langzeitarbeitslose Sozialhilfeempfänger statt. Von den 14 Teilnehmerinnen waren 9 weiblich und 5 männlich. Ihr Alter schwankte zwischen 22 und 51 Jahren um einen Mittelwert von 36,9 Jahren. 13 Personen hatten eine abgeschlossene Berufsausbildung, davon 5 im kaufmännischen Bereich, 5 im handwerklich-gewerblichen, 2 im Bereich Pflege und eine als Erzieherin. Eine Teilnehmerin war Hausfrau. Da 2 der Probanden für die Nacherhebung nicht zur Verfügung standen, wurden ihre Daten für die Auswertung nicht berücksichtigt.

4.5.3.2 Stichprobe "Kanfer"-Training 2

18 Personen, die eine Trainingsmaßnahme für Langzeitarbeitslose des Arbeitsamts besuchten, nahmen an dem zweiten "Kanfer"-Training teil. Sie teilten sich in 12 weibliche und 6 männliche Probanden auf und waren von 20 bis 50 Jahre alt, bei einem Altersmittelwert von 40,3 Jahren. 15 Trainees hatten einen Beruf gelernt, wobei gewerbliche und kaufmännische Tätigkeitsfelder mit jeweils 6 Personen sich die Waage hielten. Von den übrigen 3 Teilnehmerinnen waren 2 Krankenschwestern und eine Kindergärtnerin. Das Ankreuzverhalten von 3 Testpersonen machte ihre Daten für die Auswertung unbrauchbar.

4.5.3.3 Stichprobe "Kanfer"-Training 3

Die Teilnehmerinnen an dem dritten "Kanfer"-Training waren 9 Frauen, die nach der Baby-pause wieder in den Beruf zurückkehren wollten. Sie waren von 28 bis 40 Jahren alt (Mittelwert 33,4 Jahre) und hatten bis auf eine Probandin, die Hausfrau war und als ungelernte Kraft gearbeitet hatte, alle eine Berufsausbildung abgeschlossen. Im Kurs waren 3 Akademi-

kerinnen, 4 Frauen mit kaufmännischem Abschluß und eine Krankenschwester. Ein Datensatz konnte bei der Auswertung nicht berücksichtigt werden.

4.5.3.4 Stichprobe "Kanfer"-Training 4

Das vierte Training nach dem Kanfer-Ansatz fand im Rahmen einer Arbeitsamts-Trainingsmaßnahme für 13 Langzeitarbeitslose, 7 Männer und 6 Frauen, statt. Sie waren zwischen 24 und 51 Jahren alt, bei einem Mittelwert von 38,4 Jahren. 10 Testpersonen verfügten über einen beruflichen Abschluß, davon 4 über eine kaufmännische Ausbildung, 3 als Krankenpfleger, 2 als Handwerker und eine Probandin als Erzieherin. Allerdings waren 2 der Teilnehmer nicht zu einer konstruktiven Bearbeitung der Fragebögen zu bewegen; ihre Daten gingen nicht in die Auswertung ein.

4.5.3.5 Stichprobe "Kanfer"-Training 5

Am fünften "Kanfer"-Training nahmen 15 Dozenten eines Weiterbildungsinstituts teil, 8 Männer und 7 Frauen. Sie waren zwischen 26 und 49 Jahren alt (Mittelwert 35,6 Jahre). 12 von ihnen hatten ein Hoch- oder Fachhochschulstudium abgeschlossen, die übrigen 3 befanden sich noch in der akademischen Ausbildung. Ihre Daten wurden aus Gründen der Parallelisierung nicht in die Auswertung hineingenommen.

4.5.4 Stichprobe der "Seiwert"-Trainings

35 weibliche und 18 männliche Probanden nahmen an den Selbstmanagement-Trainings nach Seiwert teil und gaben brauchbare Datensätze ab. Sie waren zwischen 22 und 53 Jahren alt, der Altersmittelwert lag bei 38,0 Jahren. 49 Teilnehmerinnen hatten eine Berufsausbildung, 17 von ihnen ein Hochschulstudium abgeschlossen. 12 der Hochschulabsolventen waren als Dozenten an einem Weiterbildungsinstitut beschäftigt. Ihre Gruppe machte damit

gut 70% der Akademikerinnen unter den "Seiwert"-Trainees aus, von denen zum Zeitpunkt der Trainingsteilnahme 41 keine Arbeitsstelle hatten, wie Tabelle 7 zeigt:

Berufszweig	Anzahl	Prozent
kaufmännisch	21	39,6%
Akademiker	17	32,1%
handwerklich / gewerblich	12	22,6%
Pflege	3	5,7%
pädagogisch-erzieherisch	0	0,0%
<i>Gesamtzahl</i>	<i>53</i>	<i>100,0%</i>

Tab. 7: Anteil der Berufszweige an der "Seiwert"-Stichprobe in absoluten Zahlen und Prozent.

4.5.4.1 Stichprobe "Seiwert"-Training 1

Das erste "Seiwert"-Training fand im Rahmen eines Berufsintegrationsseminars für 16 junge Arbeitslose nach der Erstausbildung statt, von denen 11 weiblich und 5 männlich waren. 2 Probandinnen suchten zum Trainingszeitpunkt noch eine Ausbildungsstelle als Bürokauffrau. Von den übrigen 14 Personen, die zwischen 20 und 28 Jahren jung waren (Mittelwert 23,7 Jahre), hatten 9 einen kaufmännischen Beruf erlernt, 4 ein Handwerk und eine einen Pflegeberuf. 12 Datensätze waren vollständig und brauchbar.

4.5.4.2 Stichprobe "Seiwert"-Training 2

13 Berufsrückkehrerinnen im Alter von 22 bis 50 Jahren (Mittelwert 40,2) bildeten die Testgruppe für das zweite Selbstmanagement-Training nach Seiwert. 9 von ihnen hatten einen Beruf gelernt, der weitaus überwiegende Teil im kaufmännischen (4) und gewerblichen (4) Bereich. Außerdem nahm eine Erzieherin teil. 2 Teilnehmerinnen waren für die Nacherhe-

bung nicht mehr zu erreichen, eine füllte den Fragebogen zu lückenhaft aus, so daß die Daten von 10 Personen in die Auswertung eingingen.

4.5.4.3 Stichprobe "Seiwert"-Training 3

Ein Kurs für 14 über 50jährige Langzeitarbeitslose (Altersdurchschnitt 50,6 Jahre) bildete den Rahmen für das dritte "Seiwert"-Training. 13 der 6 männlichen und 8 weiblichen Teilnehmer verfügten über eine abgeschlossene Berufsausbildung (kaufmännisch: 6; handwerklich: 4), 3 von ihnen hatten ein Hochschulstudium beendet. 9 der Datensätze erwiesen sich als für die Auswertung verwendbar.

4.5.4.4 Stichprobe "Seiwert"-Training 4

17 langzeitarbeitslose Menschen, 10 Frauen und 7 Männer im Alter zwischen 28 und 47 Jahren (Altersdurchschnitt 37,9 Jahre), nahmen am vierten "Seiwert"-Training teil. Von ihnen hatten 12 einen Beruf gelernt, jeweils 5 im kaufmännischen bzw. handwerklich-gewerblichen Bereich, 2 waren Krankenschwestern. Die übrigen 5 Probandinnen hatten als Hilfskräfte gearbeitet oder als Hausfrauen eine Nebentätigkeit ausgeübt. Mangelnde Motivation zum gründlichen Ausfüllen der Fragebögen bzw. Abwesenheit bei der Nachbefragung führten dazu, daß nur 10 der Datensätze sich als vollständig und brauchbar herausstellten.

4.5.4.5 Stichprobe "Seiwert"-Training 5

Das fünfte Training nach Seiwert fand für eine Gruppe von 12 Dozentinnen eines Weiterbildungsinstituts statt. Die 7 Frauen und 5 Männer waren zwischen 23 und 49 Jahren alt (Mittelwert 36,8) und hatten alle ein Hochschulstudium abgeschlossen, 2 Probandinnen ein Doppelstudium.

4.6 Trainingsentwicklung

Während der frühen Überlegung zur Operationalisierung der Trainings schien es, als stehe zwar das "Seiwert"-Training aufgrund detaillierter Ablaufbeschreibungen des Autors (vgl. Seiwert 1998) in seiner praktischen Umsetzung weitgehend fest, als müsse jedoch das Training nach dem Ansatz von Frederick H. Kanfer in sämtlichen Übungen neu entwickelt werden. Bei näherem Studium der vorliegenden Literatur zur Selbstmanagement-Therapie (Kanfer et al., 1996) zeigte sich jedoch, daß diese bereits viele Hinweise für die Praxis enthält. Im weiteren erwies sich dann die genauere Analyse einer Reihe von – recht schwer zugänglichen, teilweise vergriffenen und nur bei den Autoren persönlich noch in einigen Restexemplaren vorhandenen – US-amerikanischen Veröffentlichungen als sehr hilfreich. Dennoch kann richtigerweise behauptet werden, daß es sich bei dem Selbstmanagement-Training nach Kanfer, wie es im Rahmen dieser Studie praktiziert wurde, nicht etwa um eine Kopie bereits vorhandener Verfahren, sondern um ein genuin eigenes Seminar handelt, das jedoch ausschließlich Verfahren beinhaltet, die durch die relevante Forschungsliteratur als wirksam beschrieben werden und diesem Anspruch auch nach wissenschaftlichen Kriterien genügen können. Die Umsetzung des "Seiwert"-Trainings erfolgte dagegen in weitestgehender Anlehnung an sein Buch „Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Sieben Schritte zur Zeitsouveränität und Effektivität“ (Seiwert, 1999). Dadurch und aufgrund der Einhaltung des unternehmensüblichen Zeitrahmens kann es ebenfalls als authentisch gelten, war jedoch in der Entwicklung bei weitem nicht so aufwendig wie die Umsetzung der Kanfer-Ansätze als Selbstmanagement-Training. Die Neuheit des "Kanfer"-Trainings wurde bereits durch die Fragestellung bedingt, die aus der psychologischen Grundlagenforschung stammende Selbstmanagement-Verfahren erstmals im Unternehmensbereich des deutschen Sprachraums anwenden und in diesem Feld auf ihre Effektivität testen will. Damit mußten die Verfahren in den Rahmen unternehmensüblicher Weiterbildungsseminare eingefügt werden, der sowohl zeitliche als auch methodische Vorgaben macht. Üblicherweise dauern solche Firmentrainings nämlich zwei Tage, und sie schließen eine extensive Einzelarbeit mit den Probanden, die natürlich den Hauptteil der Selbstmanagement-Therapie ausmacht, durch die Gruppensituation aus.

Bei der Festsetzung von zwei Tagen für das hier konzipierte Selbstmanagement-Training wurde neben der Unternehmensrealität, pragmatischen Gründen der "Machbarkeit" und den Anforderungen im 7-Phasen-Modell nach Kanfer et al. (2000) jedoch auch eine möglichst große Annäherung an die Erfahrungen früherer Untersuchungen angestrebt, in deren Rahmen ein Selbstmanagement-Training durchgeführt wurde. In den meisten Fällen (Hamilton, 1980; McGaghie, Menges & Dobroski, 1976; Menges & Dobroski, 1977; Rakos & Grodek, 1984) handelt es sich bei diesen um einsemestrige Seminarangebote für Studierende mit

einer wöchentlichen Sitzung von eineinhalb Stunden, so daß die gesamte Stundenzahl sich auf etwa 20 belaufen dürfte. Das vorliegende Selbstmanagement-Training erstreckt sich – sozusagen als Blockseminar – über 14 Unterrichtsstunden und nähert sich dem Zeitrahmen der Universitätskurse damit wenigstens grob an.

Eine der wenigen Untersuchungen außerhalb des klinisch-therapeutischen Bereichs, bei der versucht wurde, Selbstmanagement-Techniken an Berufstätige zu vermitteln, stammt von Gintner und Poret (1987). Ihr Training bestand in einem dreiwöchigen Kurs im Umfang von insgesamt 30 Stunden – gut doppelt so vielen also, als das vorliegende Training an Unterrichtsstunden aufweist. Durch das Follow-up nach 10 Wochen hatten diese Probanden jedoch – im Vergleich zu dieser Studie mit einer Drei-Monats-Katamnese – etwas weniger an Zeit für die Selbstanwendung der erlernten Techniken bei gleichzeitiger Möglichkeit eines Feedbacks. Im übrigen fand die amerikanische Studie mit Gemeindemitarbeitern (N = 35), also nicht im hier angezielten Bereich der freien Wirtschaft statt.

Frayne und Latham (1987, 1989) haben ein Selbstmanagement-Training für gewerkschaftlich organisierte Mitarbeiter (N= 20) eines Unternehmens konzipiert, mit dem die Anzahl der Fehltage reduziert werden sollte. Es umfaßte einen Zeitraum von acht Wochen und sah jede Woche einen einstündigen Gruppentermin und eine halbstündige Einzelsitzung vor – für jeden Teilnehmer also 12 Gesamtstunden – ein knapp geringerer Wert, als ihn das vorliegende Training aufweist. Mit 14 Unterrichtsstunden zuzüglich eines Termins für die Nacherhebung umfaßt das hier konzipierte Selbstmanagement-Training also trotz seiner Konzession an die Unternehmenspraxis durch die Übernahme der üblichen Seminarzeiten einen zeitlichen Rahmen, der sich in früheren Untersuchungen bereits bewährt hat. Und mit 106 Probanden verfügt die vorliegende Untersuchung außerdem über eine vergleichsweise große Stichprobe (vgl. Kap. 4).

Nachdem der zeitliche Rahmen vorgegeben war, verlief die Entwicklung der Trainingsmethoden parallel, wobei versucht wurde, einen Ausgleich zwischen den den größten Teil des "Seiwert"-Trainings ausmachenden und für dieses zwingend vorgeschriebenen Phasen der Einzelarbeit und den für die auf Kanfer basierenden Selbstmanagement-Kurse an US-Universitäten wichtigeren Partner- und Gruppenarbeiten herzustellen. Das Gerüst bildeten dabei die für beide Trainingsansätze notwendigen, kurzen Inhaltspräsentationen durch den Trainer. Insgesamt entstanden so zwei Trainings, die sich einerseits eng an den Originalarbeiten der Autoren (Seiwert, 1998; Kanfer et al., 1996; 2000) orientieren und inhaltlich alles enthalten, das diese als wesentlich ansehen. Auf der anderen Seite arbeiten beide Trainings mit modernen Moderationsmethoden (Neuland, 1999) und berücksichtigen den für ein le-

bendiges, Teilnehmer motivierendes Seminar wichtigen, dynamischen Wechsel der Arbeits- und Lernmethoden.

4.6.1 Selbstmanagement-Training nach Kanfer

Im Gegensatz zur Selbstmanagement-Therapie, die durch die Kooperation deutscher und amerikanischer Therapeuten auch in unseren Sprachraum Eingang gefunden hat (vgl. Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 1991; 1996), wird Selbstmanagement als Training auf der Basis der Forschungsergebnisse Kanfers und seiner Mitarbeiterinnen in Deutschland bislang noch nicht praktiziert. Die Umsetzung der Prinzipien der Selbstmanagement-Therapie in Selbstmanagement-Trainings ist in Nordamerika dagegen so selbstverständlich geworden, daß in den einschlägigen Publikationen der Name Kanfer häufig gar nicht mehr genannt wird. Diese Trainings werden – und das zum Teil schon seit mehr als 20 Jahren – überwiegend als Kurse für Hochschulstudenten im Rahmen universitärer Seminarangebote durchgeführt (Hamilton, 1980; Menges & Dobroski, 1976; Menges & Dobroski, 1977; Rakos & Grodek, 1984; Watson & Tharp, 1993), wobei den Teilnehmerinnen die theoretischen Grundlagen des Selbstmanagements vermittelt und sie dazu angehalten werden, für eine individuelle Zielsetzung ein eigenes Selbstmanagement-Projekt zu verfolgen. In Unternehmen haben diese Trainings dagegen bislang kaum Eingang gefunden, was umso erstaunlicher ist, als die College-Trainings durchweg ermutigende Effekte zeitigen: In einem Überblick über entsprechende Trainings-Studien hinsichtlich der Erfolgsraten der Trainees am Ende des Kurses stellen Gintner & Poret (1987, S. 79) fest „that 70% typically reach their desired goal“.

Die Erfahrungen aus Dutzenden von universitären Selbstmanagement-Trainings haben David L. Watson und Roland G. Tharp von der University of Hawaii in ein Textbuch mit dem Titel „Self-directed Behaviour. Self-Modification for Personal Adjustment“ einfließen lassen, das 1993 in der 6. Auflage erschienen ist. „In the proliferation of self-help manuals, we have defined our niche as the one that offers an opportunity for students to learn principles of scientific psychology in the laboratory that is most important to them – the laboratory of their own life problems“, beschreiben die Autoren ihren Ansatz. Häufig als Grundlage für College-Trainings in den gesamten USA benutzt, lautet ihr Resümee: „Empirical field testing of this book has been uniformly positive: students using this text in courses have achieved their goals for self-change in percentages varying from 66% to 84% (Brigham, Moseley, Speed & Fisher, 1993; Clements & Beidleman, 1981; deBortali-Tregerthan, 1984; Deffenba-

cher & Shepard, 1989; Dodd, 1986; Hamilton, 1980; Rakos & grodek, 1984) and have reported a general improvement in lifestyle (Castro, 1987)."

"Therapie ist /.../ *zielgerichtet, problemorientiert*, nicht immer kurz, aber doch *zeitlich begrenzt*." Dieser Forderung stellen Kanfer und seine Mitarbeiter (Kanfer et al., 1996, S. 9) in ihrem grundlegenden Lehrbuch "Selbstmanagement-Therapie". Als Therapieform bezieht sich die Intervention dabei in der Regel auf Patienten mit klinisch-psychologisch diagnostizierbaren Störungen.

Für die vorliegende Untersuchung wurde die Zielsetzung einer eher kurzen Intervention beibehalten. Aufgrund der Tatsache, daß es bei dem angebotenen Selbstmanagement-Training um die Bearbeitung wesentlich weniger schwerwiegender Problemlagen geht, wurden für dessen Durchführung zwei Termine mit einer Befragung im Vorfeld und einer Drei-Monats-Nacherhebung anberaumt.

Auf der Basis der Vorarbeiten Frederick H. Kanfers konzipiert, sollten bei der Trainingsdurchführung jedoch alle wesentlichen Schritte der Selbstmanagement-Therapie berücksichtigt werden. Diese sieben Phasen, die Kanfer et al. (1996, S. 139) in einem 7-Phasen-Modell zusammengefaßt haben (vgl. S. 59) finden sich in dem zweitägigen Training in folgender Weise wieder (Ablaufplan vgl. Kap. 4.7.1):

1. Während eines einführenden Vortrags wurden die Grundlagen des Selbstmanagement-Trainings nach Kanfer erläutert. Dadurch erfolgte gleichzeitig die von Kanfer et al. (1996, S. 139) geforderte "Rollenstrukturierung" und die „Bildung einer kooperativen Arbeitsbeziehung“.

Ebenfalls günstige Ausgangsbedingung ist nach Kanfer ein früher Beginn der problembezogenen Informationssammlung. Mit der individuellen Ziel- und Problemanalyse begann diese schon bei einer Vorabbefragung vor dem eigentlichen Trainingsbeginn und wurde dann während des Trainings konsequent weitergeführt. Auch die als günstig anzusehende Kombination von Informationsvermittlung durch den Moderator und der direkt an diese anschließenden Anwendung auf die individuelle Problembearbeitung durch die Teilnehmerinnen wurde während der Trainingstermine durchgehalten.

Schließlich fällt die optimale Gestaltung der äußeren Therapiesituation unter die Rubrik "Schaffung günstiger Ausgangsbedingungen". Diese versuchte das Training zum einen dadurch zu erreichen, daß die Trainees ihr spezifisches (und privates) Selbstmanagement-Projekt an Einzeltischen individuell bearbeiteten. Zum anderen steuerten die Teilnehmer somit selbst, inwieweit sie sich der Gruppe und dem Moderator öffneten, was

durch die freie und damit motivationsförderliche Wahl ihres – mehr oder weniger "intimen" – Problems noch unterstützt wurde.

2. Grundsätzlich scheint der "Aufbau von Änderungsmotivation" im betrieblichen Trainingskontext keine so wesentliche Rolle zu spielen wie in der Therapie. Da ein Großteil der Probanden der vorliegenden Studie jedoch arbeitslos und zu einem hohen Prozentsatz durch das Arbeitsamt zur Kursteilnahme verpflichtet war, schien dieser Punkt doch relevant. Daher wurden die Anregungen zum Motivationsaufbau von Kanfer und seinen Co-Autoren umgesetzt, indem die „inhärenten Motivationsbedingungen des Selbstmanagement-Konzepts“ (Kanfer et al., 1996, S. 139), etwa die persönliche Zielsetzung, die Wahlfreiheit bei der Problembehandlung und die individuelle Gestaltung des Selbstmanagement-Plans, genutzt wurden. Durch die Erläuterung des als problematisch empfundenen Bereichs als veränderbar und den Einsatz spezieller Motivierungsstrategien (Selbstbelohnung, Sicherstellen von Anerkennung, transparente Evaluation des Selbstmanagement-Fortschritts etc.) wurden Demoralisierung und Resignation reduziert. Die geforderte „vorläufige Auswahl von Änderungsbereichen“ erfolgte im Rahmen einer individuellen Ziel- und Wertklärung, wobei die Auswahl der zu ändernden Bereiche in Abhängigkeit von sachlichen (Erfolgswahrscheinlichkeit) und von motivationsabhängigen (persönliche Relevanz) Kriterien erfolgte.
3. Im Rahmen der sukzessiven Entwicklung ihres individuellen Selbstmanagement-Plans erstellten die Trainees ihre eigene situative und kontextuelle Verhaltensanalyse, wobei auch die kognitiven und emotionalen Korrelate berücksichtigt wurden. Wesentlich für eine umfassende Kenntnis des eigenen Problembereichs ist dabei eine fortgesetzte Selbstbeobachtung, die die Teilnehmerinnen als "Hausaufgabe" zwischen Training und Nachbefragung leisteten und mit der sie in Form von Einzelübung und Rollenspiel schon während des Selbstmanagement-Seminars anfangen. So gewannen sie etwa bei der Hälfte der Trainingszeit daraus ein funktionales Bedingungsmodell ihres Problemverhaltens – Resultat der Analyse und Voraussetzung für die erfolgversprechende Selbstmanagement-Intervention nach Kanfer.
4. Ausgehend von einer Zielvorgabe, die die Trainees schon im Vorfeld des Trainings machten, wurden die Ziele beim ersten Termin spezifiziert und präzisiert. Im Rahmen der Planbesprechung wurde innerhalb der Gruppe sowie zwischen Trainer und Trainee

eine tiefergehende, gemeinsame Zielanalyse vollzogen und ein Konsens über die Zielperspektiven des Trainings hergestellt.

5. Auf der Basis der während früherer Trainingsstufen gesammelten Informationen wurden dann spezielle Maßnahmen geplant. Dabei traf jeder Trainee seine Auswahl aufgrund der breit angelegten Vorschläge, die der Moderator ihm/ihr während der Informationsvermittlungsphasen unterbreitete.

Die Entscheidung über spezielle Interventionen wurde hinsichtlich ihrer Angemessenheit für das individuelle Problemverhalten sowohl durch die Gruppe als auch durch den Moderator überprüft, der schließlich in kooperativer Weise die Durchführung der Maßnahmen durch den Trainee anregte und diesen dabei das erste Stück Weges begleitete, indem er nach der Rollenspielerfahrung ein erstes, individuelles Feedback zum Selbstmanagement-Plan gab.

So entstand – in Anlehnung an Kanfers Forderung einer „maßgeschneiderten Therapie“ (Kanfer et al., 1996, S. 141) – ein individuell maßgeschneidertes Training.

6. Mittels fortgesetzter Selbstbeobachtung und Selbstbewertung der Trainees anhand des Kriteriums der eigenen Ziele und der Abfrage erster (Trainings-)Ergebnisse im Rahmen des ersten Posttests fand eine kontinuierliche trainingsbegleitende Diagnostik statt.

Im Rahmen des von Kanfer et al. (1996, S. 141) geforderten hypothesengeleiteten Vorgehens wurde bereits während des Trainings in gewisser Weise „anhand der konkreten Verhaltensereignisse und -abläufe /.../ überprüft, ob die zuvor formulierten Hypothesen tatsächlich zu den erwarteten Effekten führen“.

Die Prä/Post-Evaluation umfaßte, wie bereits geschildert,, eine ganze Bandbreite von Variablen: Selbstwirksamkeit, Selbstmanagement-Fertigkeiten, Intrinsische Motivation, Ergebniserwartung und Lebenszufriedenheit. Die zielabhängige Evaluation des Einzelfalls fand jedoch nicht nur zum Abschluß des Trainings statt, sondern war neben einigen der oben genannten Variablen auch Inhalt der Nachbefragung, die drei Monate nach Trainingsende durchgeführt wurde.

7. Die Stabilisierung und der Transfer der durch das Training angeregten Fortschritte waren zum einen Ziel der Behandlung von Hindernissen, Rückfällen und Risikosituationen, mit der schon am ersten Trainingstag begonnen wurde.

Gezielt wurden Präventions-, Stabilisierungs- und Transfermöglichkeiten dann am zweiten Tag vorgestellt, initiiert und, bezogen auf den selbstgewählten Problembereich, individu-

ell vorbereitet. Die Vermittlung generalisierbarer Transfertechniken gegen Ende des Trainings sollte die Ausweitung des Gelernten auf neue Selbstmanagement-Ziele erleichtern – insofern wurde hiermit gleichzeitig das Konzept des „Selbstmanagement als Prozeß“ (Kanfer et al., 1996, S. 139) vermittelt.

- Den Abschluß des Trainings stellte das Beenden und Ausblenden der Kontakte dar. Hierbei wurde den Trainees in Form eines Bewertungsbogens, in dem sie Aussagen über Training und Trainer machen konnten, die Möglichkeit eines Abschluß-Feedbacks gegeben, das gleichzeitig dazu diente, eventuelle Versuchsleiter-Erwartungseffekte ausschließen zu können. Mit der Erfassung der Teilnehmer-Ziele für die nächsten drei Monate und die Vorab-Information zur Nachbefragung (Posttest 2) wurde dabei auch das Follow-up vorbereitet.

4.6.2 Zeitmanagement-Training nach Seiwert

Unter dem Titel „Wenn Du es eilig hast, gehe langsam“ hat Lothar J. Seiwert (1999) seine Konzeption von Selbstmanagement zusammengefaßt und in konkrete Handlungsanweisungen übersetzt. Sein Ratgeber-Buch ist als Anleitung zum persönlichen Training gedacht. Die dort präsentierten Techniken werden aber auch über das Seiwert-Institut in „firmeninternen Time-Management-Seminaren“ (Werbematerial des Seiwert-Instituts, in Seiwert, 1997) für Gruppen geschult.

Für das im Rahmen der vorliegenden Arbeit konzipierte Selbstmanagement-Training nach Seiwert wurden diese Techniken in die Form eines zweitägigen Schulungsprogramms für Gruppen gebracht – ein auch von Seiwert angewandter Zeitrahmen, der die Vermittlung der von ihm (Seiwert, 1997, 1998, 1999) vorgeschlagenen Techniken ebenso wie die Bereitstellung ausreichender Übungsmöglichkeiten für diese gewährleistet.

Im Gegensatz zum Selbstmanagement-Ansatz nach Kanfer liegt den Trainings nach Seiwert kein ausgedehntes Theoriegebäude zugrunde. Ebenso fehlt diesem Unternehmenstraining die klare Ableitung der eingesetzten Interventionsschritte aus einem wissenschaftlichen Wirksamkeitsmodell auf der Basis empirischer Fakten. Sein – aus akademischer Perspektive sicher als heuristisch zu bezeichnender – Trainingsansatz lehnt sich dagegen eng an die Vorarbeiten bekannter US-amerikanischer Unternehmens-Trainer und Personalentwickler an (z.B. Drucker, 1982; Covey et al., 1997) und sieht als Kriterien der Methodenauswahl zweifellos die praktische Umsetzbarkeit sowie die Annahme und die positive Rückmeldung durch die Trainees, die sich wiederum in harten Verkaufszahlen ausdrücken. Damit entspricht der

Seiwertsche Ansatz den Konventionen gängiger Trainingsentwicklung und ist damit ohne Zweifel legitim. Nur haftet ihm im Vergleich zu den Trainings auf Basis des Kanferschen Theorieansatzes und empirischer Daten etwas Willkürliches an: es läßt sich einfach nicht so schlüssig begründen, warum diese praktische Vorgehensweise gewählt wird und nicht eine andere.

Vom Trainingsablauf her im Rahmen dieser Studie mit dem "Kanfer"-Training synchronisiert, beruht der Ansatz nach Seiwert inhaltlich auf dessen „sieben Schritten zur persönlichen Zeitsouveränität und Effektivität“ (Seiwert, 1998, S. 83; vgl. Kap. 2.1.3.1), die in dem vorliegenden Training enthalten sind. Dabei kann davon ausgegangen werden, daß der Einsatz bewährter Moderationstechniken und die Herstellung einer durch Methodenwechsel lebendigen dynamischen Arbeitsatmosphäre, wie sie im Rahmen dieser Studie erfolgten, die Umsetzung der von Seiwert vorgeschlagenen Methoden (Seiwert, 1998; 1999) in effektivierender Weise unterstützt. (In seinem der Trainingsentwicklung für den Seiwert-Ansatz zugrundeliegenden, aktuellen Buch (Seiwert, 1999) werden die darin dargestellten Techniken allerdings als so wirkungsvoll angesehen, daß sie auch ohne weitere Anleitung oder Motivierung durchgeführt werden können und dennoch zum Erfolg, „einem neuen Zeitbewußtsein“ (Seiwert, 1999, S. 9), führen sollten.)

4.7 Trainingspraxis

Um eine möglichst exakte Gleichheit der Rahmenbedingungen der beiden Selbstmanagement-Trainings zu gewährleisten und damit erst die Voraussetzung für Rückschlüsse auf eine eventuell unterschiedliche Wirksamkeit der vermittelten Inhalte für eine zielbezogenere Lebensgestaltung der Trainees zu schaffen, wurden das Training nach Kanfer und das "Seiwert"-Training bzgl. der durchgeführten Übungen und des äußeren Ablaufs parallelisiert (vgl. Ablaufpläne am Ende der Kap. 4.7.1/4.7.2). Dabei wurden auch die Zeit für und die Zeitpunkte des Moderator-Inputs an die Gruppe gleich gestaltet, ebenso wie der Umfang von Gruppen-, Partner- und Einzelarbeiten. Für alle Übungen wurden Zeitvorgaben genannt und so exakt wie möglich eingehalten.

4.7.1 Trainingspraxis nach Kanfer

Die ersten 25 Minuten dienten der Vorstellung von Trainer und Trainees, wobei der Trainer den Anfang machte und danach jeder einzelne Teilnehmer sich mit Namen, Alter, Beruf und allem weiteren vorstellte, was er oder sie der Gruppe mitteilen wollte.

Per Zuruf-Frage wurden danach die Erwartungen der Trainees an das Seminar und im Anschluß die Befürchtungen bezüglich der Trainingstage erhoben. Der Trainer fragte dazu: „Welche Erwartungen haben Sie an dieses Seminar?“ und „Welche Befürchtungen gibt es bezüglich des Seminars?“ und visualisierte die – auf die erste Frage zahlreichen, auf die zweite Frage sehr spärlichen – Antworten am Flipchart.

Es folgte ein 20minütiger Vortrag des Trainers zu Inhalt und Ablauf der beiden Seminartage, bei dem der Selbstmanagement-Ansatz nach Kanfer in seiner Ausarbeitung für Therapie und Universitätskurse kurz angerissen und dann das 10stufige Seminarprogramm vorgestellt wurde. Dieses enthielt folgende Schritte:

1. Setzen und Konkretisieren von Zielen
2. Behandlung von Hindernissen
3. Aufbau von Selbstverpflichtung (Commitment)
4. Der Selbstvertrag
5. Selbstbeobachtung und Aufzeichnung
6. Prinzipien der Selbststeuerung
7. Ausarbeiten des individuellen Selbstmanagement-Plans
8. Optimieren des Selbstmanagement-Plans
9. Problemlösen
10. Transfer: Planung weiterer Selbstmanagement-Projekte

Ausgearbeitet in praktische Handlungsanweisungen, wurden den Trainees die Schritte folgendermaßen erläutert:

1. Wählen Sie ein Ziel und bauen Sie eine Verpflichtung auf, sich zu ändern, um das Ziel zu erreichen. Spezifizieren Sie die zu ändernden Verhaltensweisen (Zielverhalten).
2. Beobachten Sie das Zielverhalten und zeichnen Sie es auf. Sie können eine Art Tagebuch benutzen, um das Verhalten zu beschreiben, oder notieren, wie oft Sie es ausführen. Versuchen Sie, die Auslöser zu entdecken, die Ihr Verhalten stimulieren, und die Konsequenzen, die es belohnen.
3. Arbeiten Sie einen Selbstveränderungs-Plan aus. In Ihrem Plan kommt es vielleicht darauf an, ein Gedankenmuster zu verändern, das zu dem unerwünschten Verhalten

führt, oder nach und nach ein unerwünschtes Verhalten durch ein erwünschtes zu ersetzen und sich selbst für das Wunschverhalten zu belohnen.

4. Passen Sie Ihren Plan an, während Sie mehr über sich selbst lernen. Indem Sie üben, Ihr Verhalten zu analysieren, werden Sie ausgefeiltere, effektivere Veränderungspläne machen können.
5. Unternehmen Sie Schritte, um sicherzustellen, dass Sie das Erreichte beibehalten und ausbauen.

Es folgte die Zielerinnerung, in deren Rahmen die Trainees ihre bereits im Rahmen des ersten Pretests genannten Ziele noch einmal aufschrieben. Im Anschluß waren dann 20 Minuten Zeit zum Ausfüllen des zweiten Pretests, woraufhin eine 5minütige Pause folgte.

Die erste Vermittlung konkreter Trainingsinhalte befaßte sich mit dem Punkt „Bewußtmachung von Hindernissen“ und wurde durch eine Kartenfrage eingeleitet. Jeder Trainee bekam dazu zwei farbige Karten und sollte auf jeder von diesen mittels eines Stichworts die Frage beantworten: „Welche Hindernisse stehen der Zielerreichung oft entgegen?“ Nachdem die Antworten der Teilnehmer besprochen worden waren, nannte der Trainer die 9 aus der Forschung (z.B. Watson & Tharp, 1993) bekannten Selbstmanagement-Hindernisse. Diese sind:

1. Stress
2. Sozialer Druck, das Problemverhalten zu wiederholen
3. Mangelnde Erwartung von Fehlern
4. Die Einstellung: Ein Fehler bedeutet, dass ich es nicht kann
5. Die Angewohnheit, Probleme bei der Selbstveränderung statt auf die Situation auf die eigene Persönlichkeit zu schieben
6. Mangel an Anstrengung
7. Nicht glauben, dass man sich ändern kann
8. Keine Schritte unternehmen, um Selbstbewußtsein bezüglich der Veränderung zu stärken
9. Gemischte Gefühle (Ambivalenz) bezüglich der Veränderung

Analog der Erarbeitung der Hindernisse – bei der die Trainees in der Regel schon einige der später eingeführten Hindernisse selbst nannten und so ihre eigene Erfahrung durch wissenschaftliche Ergebnisse bestätigt finden konnten – schrieben die Teilnehmer nun Lösungsmöglichkeiten für die 9 Hindernisse auf, bevor der Trainer solche für die obigen Hindernisse nannte, als da sind:

1. Die Bewältigung von Stress zum ersten Selbstmanagement-Projekt machen
2. Anderen beibringen, Sie nicht unter Druck zu setzen oder diese Menschen meiden, und Freunde um Unterstützung bitten
3. Mit Fehlern rechnen

4. Aus Fehlern lernen und weitermachen
 5. Statt die Persönlichkeit zu beschuldigen: "Ich habe noch nicht gelernt, mit der Situation fertigzuwerden. Wie kann ich die Fertigkeit entwickeln, die ich dazu brauche?"
 6. Selbstveränderung ist Arbeit: Diese müssen Sie selbst tun
 7. + 8. Eigene Selbstwirksamkeit erhöhen, indem Sie:
 - a) die vier Fragen zum Ziel beantworten (s. 4.2.1 "Einstellung zum Training")
 - b) zwischen dem Problemverhalten der Vergangenheit und Ihrem heutigen Selbstmanagement-Projekt unterscheiden
 - c) den eigenen Erfolg im Auge behalten, nicht das Scheitern
 - d) Risikosituationen, in denen Sie Probleme erwarten, nach deren Schwierigkeit aufschreiben
 9. Vorteile und Nachteile der Selbstveränderung und des Problemverhaltens auflisten
- Es folgten eine 20minütige Einzelarbeit, während der die Trainees die für den ersten Inhaltspunkt relevanten Trainingsmaterialien bearbeiteten (s. Anhang II) und eine 10-Minuten-Pause.

In einer zweiten Vortragsphase – wie die erste durch Overhead-Projektor unterstützt – stellte der Trainer das Konzept der Selbstverpflichtung (Commitment) vor und erläuterte Schritte zu deren Aufbau. Folgende Punkte wurden dabei angesprochen:

Was bedeutet Selbstverpflichtung (Commitment)?

Verpflichtung zur Selbst-Veränderung ist nicht etwas, das man hat, es ist etwas, das man tut!

Verpflichtung ist eine Gruppe spezifischer Verhaltensweisen.

Verpflichtung bedeutet, zu planen, wie man sein Ziel trotz der Hindernisse, denen man begegnet, erreichen will.

Verpflichtung ist also nicht einfach ein inneres Gefühl der Entschlossenheit: Sie ist eine Anzahl bestimmter Dinge, die Sie tun können, um Ihre Ziele zu erreichen.

Am Anfang der Verpflichtung steht eine Einsicht:

Versuchungen, Ihr Selbstmanagement-Projekt zu stoppen, werden ganz sicher auftreten.

Ihr Erfolg hängt davon ab, wie gut Sie planen, mit diesen Versuchungen umzugehen.

Wie gehe ich mit Versuchungen um?

Listen Sie die Situationen und Zeiten auf, in denen Sie diese Versuchungen erwarten.

Vermeiden Sie zu Beginn ihrer Projekts Situationen, die eine Versuchung darstellen, ganz, und kehren Sie auch später nur langsam und schrittweise in sie zurück, wenn es erforderlich ist.

Minimieren Sie die Versuchungsstärke der Situation.

Lenken Sie sich ab, wenn Sie in der Versuchungssituation sind.

Investieren Sie zu Beginn viel in Ihr Projekt: Machen Sie alle Übungen und ein öffentliches Versprechen.

Erinnern Sie sich an Ihr Ziel, wenn Sie versucht sind, zurückzugehen: Es war Ihre eigene Entscheidung!

Rufen Sie sich die langfristigen aber verzögerten negativen Konsequenzen ihres unerwünschten Verhaltens ins Bewusstsein. Ist die momentane Befriedigung das wert?

Erlauben Sie sich Fluchtrouten: Nennen Sie die Situationen, in denen Sie sich ganz bewusst nicht ändern wollen.

Bitten Sie andere, Sie an Ihr Selbstmanagement-Vorhaben zu erinnern.

Um die vermittelten Inhalte anschaulicher zu machen, wurden die vorgeschlagenen Schritte am Beispiel eines Feierabend-Trinkers erläutert, dessen Ziel es ist, diese Gewohnheit aufzugeben. Danach hatten die Trainees 15 Minuten Zeit, um ihren Umgang mit Versuchungen zu planen und ihre Erinnerungsliste zu schreiben.

In einer 30minütigen Gruppenarbeit und nachdem der Trainer das Konzept des Selbstvertrags kurz als Möglichkeit erläutert hatte, die Verpflichtung gegenüber dem eigenen Ziel zu erhöhen und sich eine sichtbare Erinnerungsstütze zu schaffen, bearbeiteten die Kursteilnehmer die Aufgabenstellung: „Was gehört in einen Selbstvertrag?“ und gingen dann in ihre einstündige Mittagspause.

Am Nachmittag fing das Seminar mit einer Einzelarbeit an, bei der die Trainees ihren Selbstvertrag schrieben. In einer kurzen Plenumsübung wurde dieser dann von einem Partner ihrer Wahl gegengezeichnet. Dann führte der Trainer die Gruppe durch eine – inklusive der Erläuterung des Verfahrens – 20minütige Phase von Progressiver Muskel-Entspannung (PME).

"Methoden und Ziele der Selbstbeobachtung" waren Inhalt der nächsten Trainer-Präsentation. Bei dieser wurde betont, daß sich die Selbstbeobachtung stets auf das Problemverhalten richtet, das der Zielhandlung entgegensteht, daß durch Selbstbeobachtung versucht wird, die Auslöser, die dieses Verhalten anregen, sowie die Konsequenzen herauszufinden, die es belohnen, und daß es schließlich Ziel der Selbstbeobachtung ist, eine verlässliche Basisrate des Problemverhaltens zu ermitteln und damit die Voraussetzung für ein effektives Selbstmanagement zu schaffen.

Als eine Möglichkeit, um die Ergebnisse der Selbstbeobachtung aufzuzeichnen, wurden dann die Häufigkeitsaufzeichnung genannt und für diese zuerst das Beispiel einer Person angegeben, die ihr Nägelkauen stoppen möchte, wie Abbildung 13 zeigt:

	Nägelkauen															
<i>Tag</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<i>Mal pro Tag</i>	6	5	6	8	7	4	5	7	4	5	3	4	3	4	2	3

Abb. 13: Beispiel einer Häufigkeitsaufzeichnung im Rahmen der Selbstbeobachtungsphase

Im zweiten Beispiel (Abbildung 14) möchte eine Person ihre Zeit am Schreibtisch effektiver zur Fertigstellung von geschriebenen Seiten nutzen:

	<i>Wochenstunden</i>	<i>Seiten pro Woche</i>
<i>Woche 1</i>	14	15
<i>Woche 2</i>	17 ½	5
<i>Woche 3</i>	15	10
<i>Woche 4</i>	18	15
<i>Woche 5</i>	16	17

Abb. 14: Beispiel einer Häufigkeitsaufzeichnung im Rahmen der Selbstbeobachtungsphase

Die zweite Möglichkeit der Aufzeichnung von Selbstbeobachtungen stellt das Strukturierte Tagebuch dar. Dieses wurde nach Abbildung 15 zunächst in seiner Einfachstruktur vorgestellt:

Auslöser	Verhalten	Konsequenzen
Situation, Verhalten, Gedanken, Gefühle	Verhalten, Gedanken, Gefühle	Belohnung Bestrafung Verhalten, Gedanken, Gefühle

Abb. 15: Einfachstruktur des Strukturierten Tagebuchs zur Selbstbeobachtung

Am Beispiel eines jungen Mannes, der versucht, seine soziale Unsicherheit in den Griff zu bekommen, wurde die Führung des Strukturierten Tagebuchs dann verdeutlicht, wie Abbildung 16 zeigt:

<i>Selbstmanagement-Aufzeichnungen Claus Meier</i>							
Datum	Uhrzeit	Ort	Auslöser	Gedanke	Gefühl	Verhalten	Konsequenzen
1.10.99	9.10	Biegenstraße	Gehe vor Autos über Straße	Denke, jeder sieht mich an	Unwohl; Haltung steif, unsicher	Starke Selbstbeobachtung; unnatürlicher Gang	Fühle mich unfähig
2.10.99	13.05	Vor Ahrens	Sehe gutaussehendes Mädchen			Lächele ihr zu, als sie vorbeigeht	Sie lächelt zurück. Fühle mich gut.

Abb. 16: Beispiel für die Bearbeitung des Strukturierten Tagebuchs zur Selbstbeobachtung

Als letzte Übung am ersten Trainingstag hatten die Teilnehmerinnen nun die Gelegenheit, anhand einer erinnerten Problemsituation die Selbstbeobachtung mittels des Strukturierten Tagebuchs zu simulieren. Dazu wurden ihnen vier Prinzipien vermittelt:

1. Zeichnen Sie das Verhalten auf, wenn es auftritt, nicht später.
2. Seien Sie bei Ihren Aufzeichnungen sehr genau. Versuchen Sie, jedes Auftreten des Verhaltens aufzuzeichnen.
3. Führen Sie schriftliche Aufzeichnungen.
4. Halten Sie das Aufzeichnungs-System so einfach wie möglich. Versuchen Sie, es reibungslos in Ihren Tagesablauf einzufügen.

Mit einem "Blitzlicht" unter der Fragestellung: „Wie geht es mir heute morgen?“ und einer kurzen Antwort jeder Teilnehmerin und jedes Teilnehmers begann der zweite Trainingstag. Danach führte der Trainer die "Prinzipien der Selbstregulation" ein. Zunächst gab er einen Überblick über die menschlichem Verhalten zugrundeliegenden Lernprinzipien (Stichwort: Belohnung/Bestrafung) und nannte dann als die 3 Phasen neuen Verhaltens:

1. Kontrolle durch andere
2. Kontrolle durch uns selbst
3. Automatisierung

Dann stellte er den Zusammenhang zum Selbstmanagement her, das ebenso funktioniert:

1. Unterstützung von außen: Information und Instruktion
2. Eigene Übung und Anwendung auf sich selbst
3. Automatische Anpassung von Verhalten an Situation

Dabei wurde darauf hingewiesen, daß automatisiertes Verhalten von der Situation kontrolliert wird, also bestimmte Situationen bestimmte Verhaltensweisen auslösen. Dieser Verhaltensfluß werde allerdings unterbrochen, wenn sich entweder die Umgebung oder die Zielsetzung verändere. Dann sei es möglich, das Verhalten aus der Automatisierung "zurückzuholen" und wiederum unter die eigene Kontrolle zu bringen. Nach dieser Einleitung folgten Ausführungen zum Management von Sprache, Konsequenzen, Auslösern, Konditionierung und Modell-Lernen als Ansatzpunkten für konkretes Selbstmanagement.

Nun waren die Trainees aufgefordert, die angesprochenen Punkte in bezug auf ihr eigenes Problemverhalten umzusetzen. Die Vorgehensweise des Trainers war es dabei, jeden einzelnen Punkt anhand des Beispiels einer jüngeren Frau zu erläutern, die gerne ein Buch schreiben und sich als Schriftstellerin versuchen möchte, aber nach ihrer Arbeit für gewöhnlich vor dem Fernseher landet, statt ihr Ziel zu verfolgen. Während seiner Ausführungen konnten die Trainees auf ihren vorgedruckten Blättern die Punkte eintragen, die sie gerne für sich umsetzen wollten. Zur Auswahl innerhalb dieser zahlreichen Möglichkeiten zur Verhaltenskontrolle standen dabei:

I. Ebene der Stimuli

a) Alte Stimuli verändern

- Vermeiden der Stimuli des Problemverhaltens (inklusive Personen)
- Einengen der Stimulus-Situation
- 'Kaltes', abstraktes statt 'heißes' Denken an Stimuli
- Ereigniskette früh unterbrechen (Pausen) oder verändern

b) Neue Stimuli erzeugen

- Umgebung wählen, die Wunschverhalten fördert
- Stimulus-Kontrolle aufbauen
- Liste wahrer Positiva erstellen und regelmäßig laut wiederholen
- Sich selbst Instruktionen geben und dazu einen Plan erstellen
- Selbst-Coaching: Negative durch positive Selbstinstruktionen ersetzen

II. Ebene des Verhaltens

- Mit dem Problemverhalten unvereinbare Verhaltensweisen auswählen
- Diese mit Selbstinstruktionen und Gedanken unterstützen
- Durch Shaping neues Verhalten einüben
- Modell-Lernen (offen und imaginiert)

- Verhalten einüben (offen und imaginiert)

III. Ebene der Konsequenzen

- Verstärker für das Wunschverhalten auswählen
- Andere Personen als Vermittler von Verstärkern (Lob) einbauen
- Nach Wunschverhalten möglichst schnelle Belohnung und Selbst-Lob
- Wenn unmöglich: Token-Systeme einsetzen
- Konfrontation negativer Langzeitfolgen des Problemverhaltens
- Vorsicht mit Selbstbestrafung: nur Positives wegnehmen

Nach der folgenden Pause setzten die Trainees ihre ersten Aufzeichnungen in einer längeren Einzelarbeit in ihren eigenen Selbstmanagement-Plan um. Im Anschluß kamen sie in Kleingruppen zusammen und simulierten abwechselnd und per Rollenspiel die Umsetzung ihrer Selbstmanagement-Pläne, die dadurch hinterfragt, ergänzt und verbessert werden sollten.

Nach der Mittagspause führte der Moderator die Punkte Problemlösen und Transfer ein. Die dabei erläuterte Strategie des Problemlösens beinhaltete vier Punkte:

1. Listen Sie die konkreten Details des Problems auf.
2. Denken Sie nach und finden Sie so viele Lösungen wie möglich, ohne diese zunächst zu bewerten oder zu kritisieren (Brainstorming).
3. Wählen Sie eine oder mehrere Lösungen aus, die Sie anwenden wollen.
4. Überprüfen Sie sich, um sicherzustellen, dass Sie die Lösung auch wirklich durchführen.

Zum Transfer – der Übertragung des bei einem Ziel erfolgreich Angewandten auf weitere Selbstmanagement-Projekte – wurde die Situation angesprochen, daß man mit dem neu erlernten Verhalten zufrieden ist und das frühere Problemverhalten im Griff hat. Dies sei der Zeitpunkt, um über weitere Möglichkeiten zur Anwendung von Selbstmanagement nachzudenken. Dann wurden zum Transfer ebenfalls bestimmte Prinzipien eingeführt:

1. Transfer findet nur statt, wenn Sie sich darum bemühen.
2. Transfer-Wirkungen können in unterschiedlichen Situationen ganz verschieden ausfallen.
3. Transfer-Hindernisse treten häufig auf.
4. Um Ihre neuen Fertigkeiten auf andere Lebensbereich übertragen zu können, müssen Sie sie häufig und in unterschiedlichen Situationen einüben.

Als besonders wichtig für erfolgreichen Transfer wurde dann zum einen die Selbstmotivation durch das Auffinden von Verstärkern für das Wunschverhalten in der natürlichen Umgebung sowie das regelmäßige Erinnern an die Belohnungen, die dieses mit sich bringt, genannt. Dann wurde die Phase der „Vorbereitung auf die reale Welt“ angesprochen, die dann besser

gelingen, wenn man von einem kontinuierlichen Verstärkungsplan zunächst zu einem Plan mit Verstärker-Unterbrechungen übergeht und vor dem Verstärkungs-Stopp ehrlich einschätzt, ob man das Wunschverhalten auch ohne den Plan dauerhaft zeigen kann. Außerdem wurde darauf hingewiesen, daß das Verhalten an die Situation gekoppelt sei. Um es in unterschiedlichen Umständen verlässlich zeigen zu können, sei es daher wichtig, es auch in verschiedenen Situationen einzuüben. Alle Punkte wurden zwecks Veranschaulichung an konkreten Beispielen erläutert.

Danach hatten die Trainees in einer Einzelarbeitsphase die Gelegenheit, sich weitere Ziele zu überlegen, auf die sie die anhand des ersten Ziels erfolgreich angewandten Selbstmanagement-Techniken in Zukunft anwenden wollten. Die Ziele wurden außerdem in Verhaltensbegriffen konkretisiert.

Zum Abschluß des eigentlichen Trainings wurde den Teilnehmern durch eine Phantasiereise unter dem Motto: „Ich habe mein Selbstmanagement-Ziel erreicht“, die Möglichkeit gegeben, sich auf eine tiefere, auch emotionale Art und Weise mit ihrem Ziel zu verbinden und damit ihre Erreichungsmotivation zu erhöhen. Dann wurden sie gebeten, den Posttest 1 auszufüllen, der durch die Fragen zur Seminar- und Trainereinschätzung gleichzeitig die übliche Gelegenheit zum Teilnehmerfeedback enthielt. Mit der Verabschiedung erfolgte gleichzeitig die Ankündigung der Nachbefragung nach 3 Monaten.

Im folgenden wird ein Überblick über den Ablauf des Trainings nach dem Kanfer-Ansatz gegeben:

Selbstmanagement-Training nach Kanfer

1. Tag

Nr.	Arbeitsform	Arbeitstechnik	Arbeitsschritt	Wer	Zeit	Uhr
1	Plenum	Präsentation	Vorstellen und Kennenlernen	Alle	25 min.	8.25
2	Plenum	Zuruf-Frage	Seminar-Erwartungen klären	Trainer an Gruppe	20 min.	8.45
3	Plenum	Trainer-Präsentation	Info zu Inhalt, Ablauf, Regeln	Trainer an Gruppe	20 min.	9.05
4	Einzel	Konzentration + Erarbeitung	Zielerinnerung + Pretest II	Alle	20 min.	9.25
			- PAUSE -		5 min.	9.30
5	Plenum	Kartenfrage	Bewußtmachen von Hindernissen	Alle	25 min.	9.55
6	Plenum	Kartenfrage	Bewußtmachen von Lösungsmöglichkeiten	Alle	25 min.	10.20

7	Einzel	Interview	Risikosituationen Planung Rückfall Für und Wider	Alle	20 min.	10.40
			PAUSE		10 min.	10.50
8	Plenum	Trainer- Präsentation	Aufbau von Selbstverpflichtg.	Trainer an Gruppe	20 min.	11.10
9	Einzel	Schriftliche Planung	Versuchungen und Erinnerungsliste	Alle	15 min.	11.25
10	Gruppe	Diskussion + Präsentation	Mein Selbstvertrag	Alle	35 min.	12.00
			MITTAGSPAUSE		60 min.	13.00
11	Plenum	Übung	PMR- Entspannung	Alle	20 min.	13.20
12	Plenum	Moderator- Präsentation	Methoden und Ziele der Selbstbeobachtung	Trainer an Gruppe	40 min.	14.00
13	Einzel	Simulation	Selbstbeobachtung und Aufzeichnung	Alle	60 min.	15.00

Abb. 17: Ablaufschema für das Selbstmanagement-Training nach Kanfer, Tag 1

Selbstmanagement-Training nach Kanfer

2. Tag

Nr.	Arbeitsform	Arbeitstechnik	Arbeitsschritt	Wer	Zeit	Uhr
1	Plenum	Blitzlicht	Stimmung erkunden Emotionale Öffnung	Alle	25 min.	8.25
2	Plenum	Trainer- Präsentation	Prinzipien der Selbstregulation	Trainer an Gruppe	30 min.	8.55
3	Plenum	Präsentation + Zuruffrage	Intervention: Auslöser	Alle	20 min.	9.15
			- PAUSE -		15 min.	9.30
4	Plenum	Präsentation + Zuruffrage	Intervention: Verhalten	Alle	20 min.	9.50
5	Plenum	Präsentation + Zuruffrage	Intervention: Konsequenzen	Alle	20 min.	10.10
6	Einzel	Schriftliche Ausarbeitung	Mein Selbstmanagement-Plan	Alle	40 min.	10.50
			- PAUSE -		15 min.	11.05
7	Gruppen	Simulation	Durchführung der Selbstmanagement-Pläne	Alle	30 min.	11.35
8	Plenum	Diskussion	Fragen zu den Selbst- management-Plänen	Alle	25 min.	12.00
			MITTAGSPAUSE		60 min.	13.00
9	Gruppe	Trainer- Präsentation	Problemlösen und Transfer	Trainer an Gruppe	20 min.	13.20

10	Einzel	Schriftliche Ausarbeitung	Transfer-Ziele setzen	Alle	25 min.	13.45
11	Plenum	Phantasie-Reise	Identifikation mit dem Selbstmanagement-Ziel	Alle	30 min.	14.15
12	Einzel	Schriftliche Erarbeitung	Posttest 1	Alle	40 min.	14.55
13	Plenum	Trainer-Präsentation	Verabschieden und Ankündigung des Posttests 2	Trainer an Gruppe	5 min.	15.00

Abb. 18: Ablaufschema für das Selbstmanagement-Training nach Kanfer, Tag 2

4.7.2 Trainingspraxis nach Seiwert

Analog dem "Kanfer"-Training dienten auch die ersten 25 Minuten des Selbstmanagement-Trainings nach Seiwert dem gegenseitigen Kennenlernen von Trainer und Trainees, wobei sich der Trainer zuerst vorstellte und danach jeder einzelne Teilnehmer seine persönlichen Angaben machte.

Danach wurden per Zuruffrage Teilnehmer-Erwartungen und -Befürchtungen erhoben und am Flipchart visualisiert.

In einem 20minütigen Vortrag stellte der Trainer daraufhin Inhalt und Ablauf der beiden Seminartage vor und riß dabei den Selbstmanagement-Ansatz nach Seiwert, wie er für Unternehmensseminare entwickelt wurde, an, um dann das 7stufige Seminarprogramm mit folgenden Schritten vorzustellen (vgl. Kap. 2.1.3.1):

1. Vision, Leitbild und Lebensziel entwickeln
2. Lebenshüte oder Lebensrollen festlegen
3. Strategische Schlüsselaufgaben definieren
4. Jahresziele formulieren
5. Prioritäten wöchentlich effektiv planen
6. Tagesarbeit effizient erledigen
7. Energie, Power und Selbstdisziplin aufbringen - Basis für Ihren täglichen Erfolg

Diese wurden anhand von Seiwerts Vorgaben genauer erläutert:

„Im ersten Schritt entwickeln Sie Ihre Lebensvision, Ihr berufliches und persönliches Leitbild und formulieren in einem ersten Entwurf Ihr/e Lebensziel/e.

Im zweiten Schritt definieren Sie die Lebenshüte oder -rollen, mit denen Sie täglich durchs Leben gehen. Diese Instrumente helfen Ihnen, Ihre langfristige Vision im Alltag konkret zu fixieren und mit Leben und Inhalt zu füllen.

Im dritten Schritt befassen Sie sich mit Ihrer persönlichen Strategie, damit Sie sich auf Ihre erfolgsversprechendsten Aktivitäten konzentrieren. Hierzu formulieren Sie Schlüsselaufgaben (Assignments), die Sie am schnellsten weiterbringen.

Im vierten Schritt formulieren Sie konkrete Ziele für Ihre berufliche und persönliche Zukunft. Sie können und sollten dies für die nächsten drei bis fünf Jahre tun, aber auf jeden Fall für die nächsten zwölf Monate als Jahreszielplan auf Basis des Zeit-Balance-Modells und der Lebenshüte.

Im fünften Schritt beginnen Sie mit Ihrer wöchentlichen Prioritätenplanung. Während bei der Tagesarbeit vornehmlich externer Termindruck im Hinblick auf die Erledigung von dringenden Aktivitäten im Vordergrund steht, fokussiert Sie die Wochenplanung auf die Wichtigkeit von beruflichen und persönlichen Zielen.

Im sechsten Schritt geht es um die tägliche Konsequenz bei der Umsetzung und Selbstmotivation. Denn der Tag ist die Zeiteinheit, in der wir leben. Wer den Tag nicht im Griff hat, bekommt auch sein Leben nicht in den Griff.

Im siebten Schritt geht es darum, Energie, Power und Selbstdisziplin aufzubringen. Sie bilden die Basis und Motivation für Ihren täglichen Erfolg."

Bei der folgenden Zielerinnerung schrieben die Trainees dann ihre bereits im Rahmen des ersten Pretests genannten Ziele noch einmal auf und füllten in den folgenden 20 Minuten den zweiten Pretest-Fragebogen aus. Danach gab es eine 5minütige Pause.

Per Kartenfrage wurden die Teilnehmerinnen nun angehalten, sich Gedanken zu den Themen „Was gehört zu einem persönlichen Leitbild?“ und „Wie läßt sich das praktisch umsetzen?“ zu machen.

Es folgte die erste Einzelarbeit, bei der den Trainees Zeit für eine Bestandsaufnahme unter dem Stichwort "Meine Lebenssituation" gegeben wurde (Materialien: siehe Anhang II), und eine 10-Minuten-Pause.

In einer Vortragsphase vermittelte der Trainer nun unter dem Titel „Vision, Leitbild, Lebensziel entwickeln“ die ersten Seminarinhalte. Mit Unterstützung des Overhead-Projektors entwickelte er die von Seiwert genannten Gründe für die Wichtigkeit von Visionen und Leitbildern:

- Nur wer eine klare Vision, ein berufliches und persönliches Leitbild oder ein Lebensziel hat, ist in der Lage, seinem Leben Sinn und Richtung zu geben.
- Zukunftsvisionen, wie der Traum des Menschen, auf dem Mond zu landen, sind die Voraussetzung für die notwendigen Anstrengungen dazu.
- *Visionen* geben unserem Tun Orientierung und Richtung, indem sie als Motivatoren und Auslöser für Veränderungen dienen.
- *Gemeinsame Visionen* sind die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammen- und Teamarbeit.
- *Kollektive Visionen* sind die Basis für eine funktionierende Unternehmenskultur.
- Ein persönliches Leitbild hilft Ihnen, Sinn und Richtung Ihres Lebens näher festzulegen.
- Sie werden sich klar darüber, was wirklich wichtig für Sie ist.
- Das schriftliche Niederlegen hilft, die "Software" in Ihrem Gehirn auf die Erreichung Ihrer Lebensziele zu programmieren.
- Die spätere organisatorische Vernetzung mit Ihrer Tages- und Wochenplanung hilft Ihnen, Ihre persönliche Lebensvision auch in Ihre tägliche Arbeit und in Ihr Privatleben hineinzutragen.

Am Beispiel der berühmten „I have a dream“-Rede Martin Luther Kings wurde dann veranschaulicht, daß Leitbilder und Lebensziele visionären Charakter haben sollten.

Um sie für sich persönlich zu entwickeln, wurden folgende Fragen an sich selbst vorgeschlagen:

- Was will ich in meinem Leben noch erreichen?
- Was ist mir wichtig, welche persönlichen Werte schätze ich?
- Worin liegen meine Fähigkeiten und Begabungen?
- Auf was will ich am Ende meines Lebens letztlich zurückblicken?

Es wurde betont, daß alles, was wir real erreichen wollen, zuvor irgendwo mental entstanden ist, und daß wir die Chance, unsere Lebensziele zu erreichen, erheblich steigern, wenn wir die eigene Zukunft zunächst mental kreieren oder planen und sie dann erst real in Angriff nehmen.

Zur Umsetzung des Vorgetragenen in die eigene Lebensziel-Planung gingen die Trainees danach in eine Einzelarbeitsphase, in der sie verschiedene Übungen zu den Themen Vision, Leitbild, Lebensziel bearbeiteten.

Es folgte eine 35minütige Gruppenphase, in der die Teilnehmer darüber diskutierten, welche Lebensrollen es gebe. Ihre Antworten wurden am Flipchart visualisiert. Damit wurde gleich-

zeitig der zweite Schritt des siebenstufigen Seminarprogramms eingeleitet, bevor der Kurs in eine einstündige Mittagspause verabschiedet wurde.

Mit einer Einzelarbeit zur Definition der eigenen Lebensrollen begann der Nachmittag des ersten Trainingstages. In dieser Phase schrieben die Trainees außerdem Mini-Leitbilder als Zielvorgabe für jede einzelne der für sie wesentlichen Lebensrollen. Diese Zielvorstellungen wurden dann im Plenum besprochen.

Die folgende Trainer-Präsentation hatte das "Definieren Strategischer Schlüsselaufgaben" zum Thema und leitete damit den dritten Seminarschritt ein. Dabei wurde auch das "Zeit-Balance-Modell" vorgestellt, nach dem die Bereiche Körper, Leistung/Arbeit, Kontakt und Sinn in ein zeitliches Gleichgewicht gebracht werden müssen. An diesem Modell sollten sich die Trainees bei ihren Zielsetzungen im folgenden orientieren.

In einer abschließenden Trainingsphase wurde den Trainees dann Gelegenheit gegeben, die Umsetzung ihrer Schlüsselaufgaben zu simulieren, um sich über mögliche Konsequenzen klarzuwerden und ihre Auswahl wenn nötig noch einmal zu revidieren.

Ein "Blitzlicht" zu Beginn des zweiten Seminartages diente dem Erkunden der Stimmung unter den Teilnehmern und deren auch emotionaler Öffnung für die folgenden Trainingsinhalte. Es folgte ein Vortrag durch den Trainer, bei dem der vierte Seminarschritt "Jahresziele SMART definieren" erläutert wurde. Dabei wurde zunächst noch einmal auf den Sinn und Zweck von Zielen eingegangen, wie er von Seiwert in folgenden Punkten beschrieben wird:

- In operativer Tageshektik Überblick behalten
- Setzen der zielführenden Prioritäten
- Konzentration auf Wesentliches
- stärkere, auch unterbewußte Zielausrichtung
- Verstärkung von persönlicher Motivation

Als nächstes wurde die SMART-Formel erläutert:

- *S-Spezifisch*. Ein Ziel soll konkret, eindeutig und präzise formuliert sein, sonst bleibt es nur ein vager Wunsch;
- *M-Messbar*. Ein Ziel und ein Erreichungsgrad müssen überprüft werden können („If it can be measured, it can be done!“);
- *A-Aktionsorientiert*. Ein Ziel soll Ansatzpunkte für positive Veränderungen aufzeigen, statt Anweisungen, was *nicht* getan werden soll;
- *R-Realistisch*. Ein Ziel soll zwar hoch gesteckt, aber immer noch erreichbar sein;
- *T-Terminierbar*. Ein Ziel soll einen ausreichenden zeitlichen Bezug mit einem festen End-

(zeit)punkt haben.

Die Trainees wurden dann angehalten, für jeden Lebensbereich "SMART"-e Ziele zu definieren und dabei folgende Fragen für sich selbst zu beantworten:

- Was wollen Sie im Bereich *Körper* für Ihre Gesundheit, Ernährung und Erholung tun?
- Was wollen Sie im Bereich *Leistung* für Ihr Weiterkommen tun?
- Was wollen Sie im Bereich *Kontakt* für Ihre Familie, Freunde, Beziehungen tun?
- Was wollen Sie im Bereich *Sinn* für Ihre Selbstverwirklichung und Ihr persönliches Wachstum tun?
- Was wollen Sie im Hinblick auf jeden einzelnen *Lebenshut* oder jede *Lebensrolle* konkret tun und verbessern?

Dann wurden die beiden folgenden Planungsstufen erläutert:

1. Stufe: Ihre Ein- bis Fünf-Jahres-Perspektive
2. Stufe: Ihre persönliche Jahreszielplanung

Es folgten eine Einzelarbeit zur persönlichen Umsetzung dieser beiden Planungsschritte sowie eine kurze Pause.

Die nächste Trainerpräsentation zum Thema "Prioritäten wöchentlich effektiv planen" leitete eine weitere Planungseinheit ein, bei der die Trainees für sich arbeiteten.

Danach hatten sie die Gelegenheit, bestimmte Planungspunkte in der Kleingruppe anzusprechen und sich Rückmeldungen über deren Plausibilität zu holen, bevor sie in die Mittagspause entlassen wurden.

Mit der Einführung der Planungsprinzipien, die erforderlich sind, um die "Tagesarbeit effizient erledigen" zu können, begann der letzte Trainingsabschnitt. Diese "Sieben Grundregeln der Tagesplanung" sind:

1. Oberstes Planungsprinzip: Schriftlichkeit.
2. Planen Sie am Vorabend den nächsten Tag
3. Zeitbedarf schätzen und Zeitlimits setzen
4. Nicht den ganzen Tag verplanen (50:50-Regel)
5. Gleichartige Aktivitäten zu Arbeitsblöcken zusammenfassen und dem Tag eine grobe Struktur geben - aber flexibel bleiben
6. Fokussieren Sie sich konsequent auf Ihre Prioritäten
7. Beginnen, bewältigen und beenden Sie den Tag positiv

Außerdem wurde auf den Punkt "Energie, Power und Selbstdisziplin" eingegangen und dazu die Seiwertschen Vorschläge vermittelt. *Dieser und seine Co-Autorin Ann McGhee Cooper gehen davon aus, daß es zwei innere Stimmen gebe, von denen der eine, erwachsene Teil*

des Ich stets sagt: „Du musst Dich organisieren, etwas schaffen!“ Dagegen bemängelt der kindliche Teil: „Du arbeitest immer nur, hast zu wenig Spaß!“ Um nun das gesamte Ich zum Mitmachen zu bewegen, müssen beide Teile zu ihrem Recht kommen, d.h. wir müssen einen Ausgleich zwischen Selbstdisziplin und Belohnung herstellen. Dies tun wir, indem wir neben der Arbeit in gleichwertiger Weise das Leben genießen, uns Spaß gönnen und Spiel zulassen, nach dem Motto: „Wer unvernünftigen Spaß bei seiner Arbeit zulässt, erschließt zusätzliche kreative Potentiale, wer Spaß ausschließt, beginnt bald, innerlich zu rebellieren und die Lust an der Arbeit zu verlieren. Insofern sollte der persönliche Arbeitsstil beides erfüllen:

- a) Das Bedürfnis nach produktiver Arbeit im Gleichgewicht mit vergnüglichem Spiel*
- b) Das Bedürfnis nach nützlichen Arbeitsmitteln und das Bedürfnis nach Spielzeug und Dingen, die man gerne um sich hat.*

Außerdem hängen geistige Power und Energie unmittelbar mit dem körperlichen Wohlbefinden zusammen, wozu Seiwert (1999) einige Tips gibt. Er empfiehlt:

- Die Ernährung allmählich auf Gesünderes umzustellen
- Möglichst wenig Kaffee zu trinken
- Viel Wasser zu trinken
- Häufig tief und langsam einzuatmen

Die "Persönliche Tagesschau" jeder einzelnen Teilnehmerin stellte den Abschluß des Trainings dar, nach dem die Trainees gebeten wurden, den ersten Posttest auszufüllen. Unter Hinweis auf die Nachbefragung in drei Monaten wurden sie danach verabschiedet.

Abbildung 19 zeigt das vom Autor umgesetzte Training nach Seiwert im Überblick:

Selbstmanagement-Training nach Seiwert

1. Tag

Nr.	Arbeitsform	Arbeitstechnik	Arbeitsschritt	Wer	Zeit	Uhr
1	Plenum	Präsentation	Vorstellen und Kennenlernen	Alle	25 min.	8.25
2	Plenum	Zuruf-Frage	Seminar-Erwartungen klären	Trainer an Gruppe	20 min.	8.45
3	Plenum	Trainer-Präsentation	Info zu Inhalt, Ablauf, Regeln	Trainer an Gruppe	20 min.	9.05
4	Einzel	Konzentration + Erarbeitung	Zielerinnerung + Pretest II	Alle	20 min.	9.25
			- PAUSE -		5 min.	9.30
5	Plenum	Kartenfrage	Was gehört zu einem persönlichen Leitbild?	Alle	25 min.	9.55
6	Plenum	Kartenfrage	Wie läßt sich das praktisch umsetzen?	Alle	25 min.	10.20

7	Einzel	Interview	Bestandsaufnahme: Meine Lebenssituation	Alle	20 min.	10.40
			PAUSE		10 min.	10.50
8	Plenum	Trainer- Präsentation	Vision, Leitbild und Lebensziel entwickeln	Trainer an Gruppe	20 min.	11.10
8	Einzel	Schriftliche Planung	Übungen zu Vision, Leitbild und Lebensziel	Alle	15 min.	11.25
9	Gruppe	Diskussion + Präsentation	Welche Lebensrollen gibt es?	Alle	35 min.	12.00
			MITTAGSPAUSE		60 min.	13.00
10	Einzel	Schriftliche Ausarbeitung	Eigene Lebensrollen und Mini-Leitbilder	Alle	20 min.	13.20
11	Plenum	Trainer- Präsentation	Strategische Schlüssel- aufgaben definieren	Trainer an Gruppe	40 min.	14.00
12	Einzel	Simulation	Meine Schlüsselaufgaben	Alle	60 min.	15.00

Abb. 19: Ablaufschema für das Selbstmanagement-Training nach Seiwert, Tag 1

Selbstmanagement-Training nach Seiwert

2. Tag

Nr.	Arbeitsform	Arbeitstechnik	Arbeitsschritt	Wer	Zeit	Uhr
1	Plenum	Blitzlicht	Stimmung erkunden Emotionale Öffnung	Alle	25 min.	8.25
2	Plenum	Trainer- Präsentation	Jahresziele SMART definieren	Trainer an Gruppe	30 min.	8.55
3	Plenum	Schriftliche Ausarbeitung	Jahresziel-Planung	Alle	20 min.	9.15
			- PAUSE -		15 min.	9.30
4	Plenum	Trainer- Präsentation	Prioritäten wöchentlich effektiv planen	Trainer an Gruppe	40 min.	10.10
5	Plenum	Schriftliche Ausarbeitung	Wochenplanung nach Lebensrollen und Bilanz	Alle	40 min.	10.50
			- PAUSE -		15 min.	11.05
6	Gruppen	Simulation	Durchführung der Wochenplanung	Alle	30 min.	11.35
7	Plenum	Diskussion	Diskussion der Wochenpläne	Alle	25 min.	12.00
			MITTAGSPAUSE		60 min.	13.00
9	Gruppe	Trainer- Präsentation	Tagesarbeit effizient erledigen	Trainer an Gruppe	20 min.	13.20
10	Einzel	Schriftliche Ausarbeitung	Persönliche Tagesschau	Alle	25 min.	13.45
11	Plenum	Trainer- Präsentation	Energie, Power und Selbstdisziplin	Trainer an Gruppe	30 min.	14.15
12	Einzel	Schriftliche Erarbeitung	Posttest 1	Alle	40 min.	14.55

13	Plenum	Trainer-Präsentation	Verabschieden und Ankündigung des Posttests 2	Trainer an Gruppe	5 min.	15.00
----	--------	----------------------	---	-------------------	--------	-------

Abb. 20: Ablaufschema für das Selbstmanagement-Training nach Seiwert, Tag 2

5. ERGEBNISSE

5.1 Manipulation Check

Bevor sich Ergebnisse zu im vorhinein formulierten Hypothesen überzeugend darstellen lassen, muß zunächst dargelegt werden, daß diese Ergebnisse tatsächlich auf die Manipulation der interessierenden unabhängigen Variablen (UV) und nicht etwa auf sogenannte Artefakte, nämlich Einwirkungen, die außerhalb der untersuchten Variablen liegen, zurückzuführen sind. In der vorliegenden Untersuchung erschien es zwar banal, im Sinne eines Manipulation Check zu überprüfen, ob die untersuchten Verfahren – nämlich das "Kanfer"-Training für die "Kanfer"-Gruppe und das "Seiwert"-Training für die "Seiwert"-Gruppe – auch wirklich durchgeführt wurden (vgl. Kap. 4.7 ff.). Da jedoch von ein und demselben Trainer zwei unterschiedliche Trainings durchgeführt wurden, mußte überprüft werden, daß sich seine Vorerwartungen nicht in der Art und Weise niederschlugen, in der er die Trainings leitete. Diese Kontrolle von Versuchsleitererwartungseffekten wurde per Teilnehmerbefragung nach dem Training operationalisiert, die das Engagement und die Kompetenz des Trainers testen sollte, wie sie die Trainees wahrgenommen hatten. Außerdem wurde eine dritte Variable "Manipulation Check" gebildet, nachdem die Berechnung der Korrelation von "Engagement" und "Kompetenz" nach Pearson einen Zusammenhang von $r=.658$ ergab, beide Variablen also selbst bei einem α -Niveau von 1% hochsignifikant miteinander korrelierten. (Für die Berech-

nung der Pearson-Korrelation muß Intervallskalenniveau gegeben sein, das für die Skalen des verwandten Fragebogens vorausgesetzt werden konnte.) Tabelle 8 zeigt den gefundenen Zusammenhang.

	Engagement	Kompetenz
Engagement	—	.658**
Kompetenz	.658**	—

$$\alpha < .01$$

Tab. 8: Pearson-Korrelation zwischen Engagement und Kompetenz des Trainers

Da der Kolmogorov-Smirnov-Test auf Normalverteilung der beiden Variablen negativ ausfiel, d.h. die Variablen „Engagement des Trainers“ und „Kompetenz des Trainers“ in beiden Trainingsstichproben nicht normalverteilt waren, wurde der U-Test nach Mann-Whitney gerechnet. Überprüft wurde hierbei die Nullhypothese, daß sich die Teilnehmer in der Wahrnehmung von Engagement und Kompetenz des Trainers bei einem α -Niveau von 30 % nicht signifikant voneinander unterscheiden. Die Ergebnisse sind in Tabelle 9 dargestellt.

	Engagement	Kompetenz	Manipulation Check
Asymptot. Sig.	.319	.351	.370

Tab. 9: Ergebnisse des U-Tests nach Mann-Whitney zum Engagement und zur Kompetenz des Trainers sowie zu der aus beiden kombinierten Variable Manipulation Check

Wie die Tabellen zeigen, unterscheiden sich die Vpn der beiden Trainingsgruppen hinsichtlich ihrer Beurteilung des Trainers in keiner der drei Variablen signifikant voneinander. So liegt das Signifikanzniveau für Engagement bei sig. = .319, für Kompetenz bei sig. = .351 und für den Manipulation Check, d.h. die Variable, in der beide kombiniert sind, bei sig. = .370. Alle Werte sind somit größer als $\alpha = 0,30$, und deshalb wird die Nullhypothese beibehalten: es gibt keine bedeutsamen Unterschiede.

Inhaltlich bedeutet das, daß Versuchsleitererwartungseffekte als möglicher störender Einfluß auf die Trainingsdurchführung und die Wirksamkeit des Trainings für die Zielerreichung der Teilnehmer weitgehend ausgeschlossen werden können.

5.2 Kontroll-Design

Wie oben dargestellt (vgl. Kap. 4.1), wurde in der vorliegenden Studie ein Testwiederholungsdesign mit Warteintervall verwandt, um eventuelle Effekte zu kontrollieren, die nicht auf die Manipulation der unabhängigen Variable "Trainingsverfahren" zurückzuführen sind. Zur Überprüfung solcher Effekte wurden die Differenzen zwischen Meßzeitpunkt eins (Pretest 1) und Meßzeitpunkt zwei (Pretest 2) gebildet und Varianzanalysen für die drei wesentlichen abhängigen Variablen "Selbstwirksamkeit", "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und "Globale Lebenszufriedenheit" gerechnet.

Tabellen 10, 11 und 12 zeigen zunächst die Ergebnisse zur Selbstwirksamkeit:

	Training	Mittelwert	Standardabweichung
Selbstwirksamkeit t1	Kanfer	2,56	0,46
	Seiwert	2,58	0,48
Selbstwirksamkeit t2	Kanfer	2,65	0,47
	Seiwert	2,59	0,44

Tab. 10: Deskriptive Statistiken bzgl. der Selbstwirksamkeit während der Kontrollperiode

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,161	1	0,161	47,778	0,000
Interaktion Meßzeitpunkt x Training	7,102E-02	1	7,102E-02	21,106	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	0,350	104	3,365E-03		

Tab. 11: Effekte innerhalb der Trainingsgruppen bzgl. der Selbstwirksamkeit in der Kontrollperiode

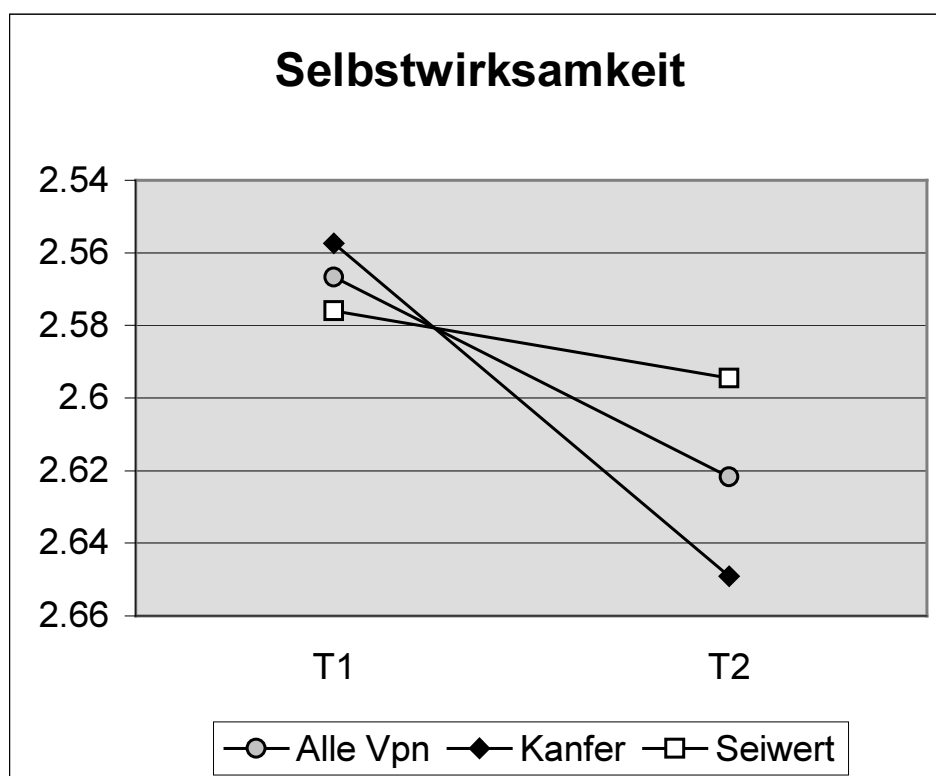
Varianzquelle	SS	df	MS	Femp	Sig
Haupteffekt Training	8,621E-03	1	8,621E-03	0,041	0,809

Fehler Training	22,110	104	0,213		
--------------------	--------	-----	-------	--	--

Tab. 12: Effekt zwischen den Trainingsgruppen bzgl. der Selbstwirksamkeit in der Kontrollperiode

Wie die Tabellen zeigen, trat bei den Effekten innerhalb der Gruppen (within-subjects effects) eine signifikante Veränderung von Pretest 1 zu Pretest 2 auf, die darauf zurückzuführen ist, daß sich die Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer im Gegensatz zu den Seiwert-Trainees in diesem Intervall hinsichtlich ihrer Selbstwirksamkeitserwartungen signifikant verschlechtern. (Zur Erklärung dieses Effekts vgl. Diskussion Kap. 6.2.) Der getestete Unterschied im Selbstwirksamkeits-Niveau zu Trainingsbeginn (between-subjects effect) wurde dagegen, wie Tabelle 12 zeigt, nicht signifikant, so daß eine Vergleichbarkeit beider Trainingsgruppen bezüglich dieser AV weiterhin gewährleistet ist.

Die nachstehende Grafik 1 soll dieses Ergebnis veranschaulichen:



Grafik 1: Entwicklung der Selbstwirksamkeit der Trainingsgruppen im Warteintervall. Höhere Werte bedeuten eine niedrigere Selbstwirksamkeit

Tabellen 13, 14 und 15 zeigen die Ergebnisse für die AV "Selbstmanagement-Fertigkeiten":

	Training	Mittelwert	Standardabweichung
Selbstmanagement t1	Kanfer	2,89	0,49
	Seiwert	2,73	0,31
Selbstmanagement t2	Kanfer	2,99	0,51
	Seiwert	2,76	0,29

Tab. 13: Deskriptive Statistiken bzgl. der Selbstmanagement-Fertigkeiten in der Kontrollperiode

Varianzquelle	SS	df	MS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,199	1	0,199	32,939	0,000
Interaktion Meßzeitpunkt x Training	6,714E-02	1	6,714E-02	11,097	0,001
Fehler Meßzeitpunkt	0,629	104	6,050E-03		

Tab. 14: Effekte innerhalb der Trainingsgruppen bzgl. der Selbstmanagement-Fertigkeiten in der Kontrollperiode

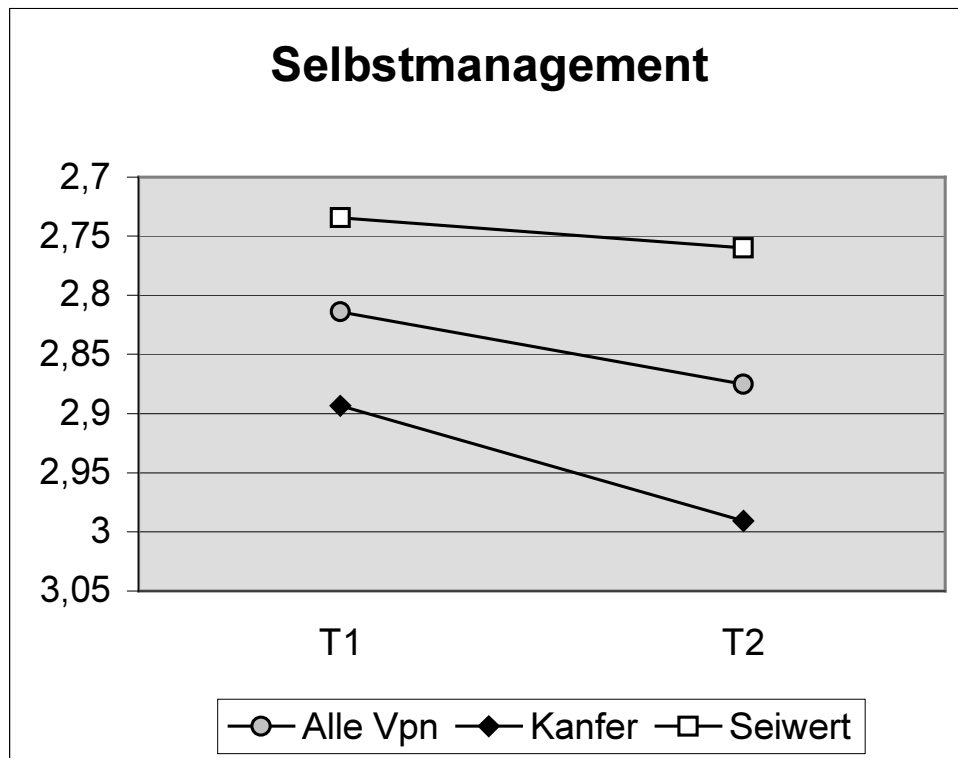
Varianzquelle	SS	df	MS	Femp	Sig
Haupteffekt Training	1,009	1	1,009	6,071	0,015
Fehler Training	17,283	104	0,166		

Tab. 15: Effekt zwischen den Trainingsgruppen bzgl. der Selbstmanagement-Fertigkeiten in der Kontrollperiode

Auch diesmal gab es bei den within-subjects effects eine signifikante Veränderung. Die Kannfer-Trainees verschlechtern sich bzgl. ihrer Selbstmanagement-Fertigkeiten zwischen

den beiden Pretests stärker als die Teilnehmer der Seiwert-Gruppe. Zusätzlich wurden jedoch auch Effekte zwischen den Vpn signifikant: die Versuchspersonen in der Kanfer-Gruppe sind zu Trainingsbeginn in ihrem selbst eingeschätzten Selbstmanagement-Fertigkeiten schlechter als die Seiwert-Probanden, was die Vergleichbarkeit beider Gruppen für diese AV etwas einschränkt.

Grafik 2 stellt dieses Ergebnis bildhaft dar:



Grafik 2: Entwicklung der Selbstmanagement-Fertigkeiten der Trainingsgruppen im Warteintervall. Höhere Werte bedeuten geringere Selbstmanagement-Fertigkeiten

Was jedoch durch das Testwiederholungsdesign mit Warteintervall vor allem ausgeschlossen werden sollte, war, daß sich die durch die Trainingsteilnahme erwarteten Verbesserungen in bezug auf die abhängigen Variablen mithilfe von Einflüssen außerhalb des Trainings erklären ließen. Daß nunmehr vor dem Training bei einer Gruppe sogar eine Verschlechterung der wahrgenommenen Selbstmanagement-Fertigkeiten aufgetreten ist, beeinträchtigt deren Einsetzbarkeit als Probanden in keiner Weise.

In den Tabellen 16, 17 und 18 sind die Ergebnisse für die AV "Lebenszufriedenheit" tabellarisch dargestellt:

	Training	Mittelwert	Standardabweichung
Lebenszufriedenheit t1	Kanfer	9,13	14,58
	Seiwert	5,98	10,67
Lebenszufriedenheit t2	Kanfer	9,12	14,38
	Seiwert	6,21	12,07

Tab. 16: Deskriptive Statistiken bzgl. der Lebenszufriedenheit in der Kontrollperiode

Varianzquelle	SS	df	MS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,679	1	0,679	0,087	0,768
Interaktion Meßzeitpunkt x Training	0,679	1	0,679	0,087	0,768
Fehler Meßzeitpunkt	809,642	104	7,785		

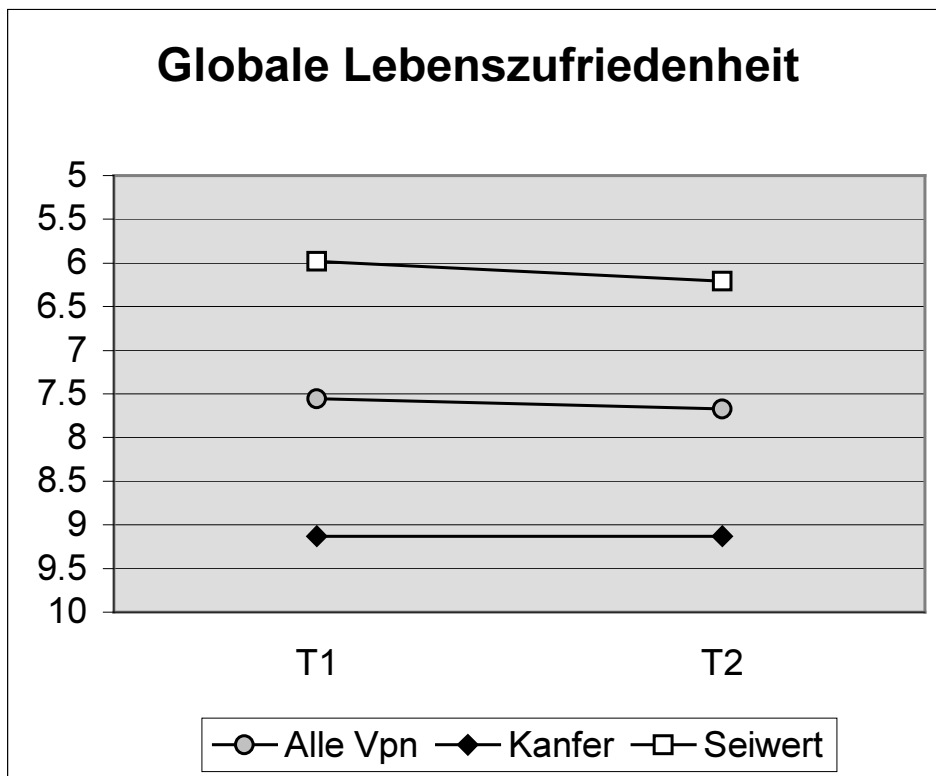
Tab. 17: Effekte innerhalb der Trainingsgruppen bzgl. der Lebenszufriedenheit in der Kontrollperiode

Varianzquelle	SS	df	MS	Femp	Sig
Haupteffekt Training	244,538	1	244,538	1,475	0,000
Fehler Training	17246,104	104	165,828		

Tab. 18: Effekt zwischen den Trainingsgruppen bzgl. der Lebenszufriedenheit in der Kontrollperiode

In diesem Fall finden sich erneut signifikante Effekte zwischen den Trainingsgruppen. Innerhalb der Gruppen gibt es keine signifikanten Veränderungen über die beiden Meßzeitpunkte. Daß die beiden Untersuchungsgruppen von einem unterschiedlichen Niveau ihrer Lebenszufriedenheit ausgehen, wird bei der Diskussion zu berücksichtigen sein. Eine durch Störvariablen verursachte, unterschiedlichen Entwicklung der beiden Untersuchungsgruppen während des Warteintervalls liegt jedoch nicht vor.

Das zeigt auch Grafik 3:



Grafik 3: Entwicklung der Globalen Lebenszufriedenheit der Trainingsgruppen im Wartintervall

Da insgesamt keine positive Veränderung in den drei wesentlichen abhängigen Variablen festzustellen war, die auf trainingsexterne Faktoren zurückzuführen gewesen wäre, lassen sich Veränderungen, die zu den nächsten Meßzeitpunkten festgestellt werden, nunmehr auf die Trainingsteilnahme attribuieren. (Zur Begründung der Verschlechterung mancher Variablenausprägungen siehe Diskussion Kap. 6.1 ff.)

5.3. Kennwerte der Skalen

5.3.1. Reliabilitäten der Meßinstrumente

Um die Realibilitäten der Meßinstrumente ausweisen zu können, wurden für jede verwandte Skala und die Meßzeitpunkte (MZP), zu denen sie eingesetzt worden war, Cronbachs Alpha als Maß für die interne Konsistenz berechnet. Es ergaben sich folgende Werte:

Die aus 6 Items aus dem "Motivated Strategies for Learning Questionnaire" (MSLQ) (Pintrich et al., 1991) entnommene Skala zur Erfassung der Intrinsischen Motivation wurde nur zu Meßzeitpunkt 1 eingesetzt und wies eine Reliabilität von $\alpha = .53$ auf.

Für die 20 Items umfassende und zu vier Meßzeitpunkten eingesetzte Skala zur Erfassung der Beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (Occupational Self-Efficacy) von Collani und Schyns (1999) ergaben sich folgende Reliabilitäten: MZP 1 = Cronbachs $\alpha = .87$, MZP 2 = $\alpha = .85$, MZP 3 = $\alpha = .83$, MZP 2 = $\alpha = .81$. Damit konnte das von den Autoren selbst angegebene Realibilitätsmaß ($\alpha = .93$) zwar nicht ganz erreicht, jedoch konnten insgesamt befriedigende Reliabilitäten erzielt werden.

17 Items machen die Skala „general self-efficacy“ der „Self-Efficacy Scale“ von (Sherer et al., 1982) aus. Ihr wurden im Rahmen der vorliegenden Studie noch zwei Items hinzugefügt und mit dieser Skala zu vier Meßzeitpunkten die Allgemeine Selbstwirksamkeitserwartung erfaßt. Die resultierenden Realibilitätsmaße lagen bei: MZP 1 = Cronbachs $\alpha = .88$, MZP 2 = $\alpha = .89$, , MZP 3 = $\alpha = .84$, MZP 2 = $\alpha = .84$.

Anschließend wurden für die aus den beiden einzelnen Selbstwirksamkeitsskalen zusammengefaßte und aus insgesamt 39 Items bestehende Gesamtskala über vier Meßzeitpunkte die Reliabilitäten berechnet. Diese übertrafen mit $\alpha = .93$ (MZP 1), $\alpha = .92$ (MZP 2), $\alpha = .90$ (MZP 3) und $\alpha = .90$ (MZP 4) noch die Maße der beiden Einzelskalen.

Der Fragebogen "Lifestyle Approaches" (LSA) (Williams et al., 1992) besteht aus 22 Items und wurde ebenfalls zu vier Meßzeitpunkten eingesetzt. Für diese Skala zur Erfassung der Selbstmanagementfertigkeiten ergaben sich mit $\alpha = .85$ (MZP 1), $\alpha = .83$ (MZP 2), $\alpha = .79$ (MZP 3) und $\alpha = .79$ (MZP 4) ebenfalls noch zufriedenstellende Realibilitäten.

Die "Fragen zur Lebenszufriedenheit" (FLZ) (Herschbach & Henrich, 1991) teilen sich in zwei Bereiche auf, für die nun auch separat Reliabilitäten berechnet wurden. Dabei ergaben sich für die 8 Items zur Wichtigkeit der verschiedenen Lebensbereiche und vier Meßzeitpunkte Reliabilitäten von $\alpha = .72$ (MZP 1), $\alpha = .69$ (MZP 2), $\alpha = .63$ (MZP 3) und $\alpha = .69$ (MZP 4). und für die 9 Items und vier Meßzeitpunkte zur spezifischen und globalen Lebenszufriedenheit Reliabilitätsmaße von $\alpha = .78$ (MZP 1), $\alpha = .73$ (MZP 2), $\alpha = .65$ (MZP 3) und $\alpha = .69$ (MZP 4).

5.3.2. Interkorrelationen der Meßinstrumente

Im folgenden interessierten die Zusammenhänge der verwandten Skalen untereinander, wozu deren Interkorrelationen nach Pearson zu den jeweiligen Meßzeitpunkten (MZP) berechnet wurden.

Es zeigte sich, daß die Skala zur Intrinsischen Motivation (aus Pintrich et al., 1991), die nur zu MZP 1 eingesetzt wurde, mit der Selbstmanagementskala (Williams et al., 1992) an deren 4 Meßzeitpunkten folgendermaßen korrelierte: MZP 1 = $r = -.067$, MZP 2 = $r = -.123$, MZP 3 = $r = .245^*$ und MZP 4 = $r = .215^*$. Es ergaben sich hier also zu den beiden späteren Meßzeitpunkten zwar eher niedrige, doch signifikante Korrelationen zwischen Intrinsischer Motivation und Selbstmanagementfertigkeiten. Mit der zu 4 MZP eingesetzten Gesamtskala zur Selbstwirksamkeit (von Collani und Schyns, 1999 sowie Sherer et al., 1982) korrelierte die Skala zur Intrinsischen Motivation wie folgt: MZP 1 = $r = .046$, MZP 2 = $r = .010$, MZP 3 = $r = .300^{**}$ und MZP 4 = $r = .224^*$. Auch hier korrelierten die Skalen also zu den beiden MZP nach Trainingsende schwach bedeutsam. Etwas stärker signifikante Korrelationen wies die Skala zur Intrinsischen Motivation mit den "Fragen zur Lebenszufriedenheit" auf: MZP 1 = $r = -.147$, MZP 2 = $r = -.105$, MZP 3 = $r = .305^{**}$ und MZP 4 = $r = .377^{**}$. Zu MZP 3 und 4 waren die Skalenzusammenhänge somit auf einem α -Niveau von 1% signifikant.

Wesentlich stärker fielen die Zusammenhänge zwischen der Gesamtskala zur Selbstwirksamkeit (von Collani und Schyns, 1999 sowie Sherer et al., 1982) und der Selbstmanagementskala (Williams et al., 1992) aus. Die Korrelationen lagen bei $r = .644^{**}$ (MZP 1), $r = .688^{**}$ (MZP 2), $r = .738^{**}$ (MZP 3) sowie $r = .813^{**}$ (MZP 4) und waren damit allesamt auf dem 1%-Niveau signifikant, wobei die Korrelationen ebenfalls im Zeitverlauf bedeutsamer wurden.

Sehr viel schwächer, aber zu den beiden späteren MZP ebenfalls auf einem α -Niveau von 1% signifikant wurden die Zusammenhänge zwischen der Gesamtskala zur Selbstwirksamkeit (von Collani und Schyns, 1999 sowie Sherer et al., 1982) und den "Fragen zur Lebenszufriedenheit" (Herschbach & Henrich, 1991): $r = -.017$ (MZP 1), $r = .036$ (MZP 2), $r = .492^{**}$ (MZP 3) sowie $r = .516^{**}$ (MZP 4).

Die Selbstmanagementskala (Williams et al., 1992) korrelierte ebenfalls zu den Meßzeitpunkten nach Trainingsende signifikant mit den "Fragen zur Lebenszufriedenheit" (Herschbach & Henrich, 1991). Hier ergaben sich die Werte $r = .142$ (MZP 1), $r = .159$ (MZP 2), $r = .357^{**}$ (MZP 3) sowie $r = .568^{**}$ (MZP 4).

5.4 Ergebnisse zu den Hypothesen

Überblick über die Testverfahren

Um eine umfassende Analyse der Trainingswirkung zu ermöglichen und Hypothesen 1 und 2 übergreifend zu testen, wurde zunächst eine Multivariate Varianzanalyse mit Meßwiederholung gerechnet. Was dabei interessierte waren vor allem mögliche Veränderungen in den abhängigen Variablen "Selbstmanagement-Fertigkeiten", "Globale Lebenszufriedenheit" und "Selbstwirksamkeitserwartung", da davon ausgegangen wurde, daß diese durch ein effektives Selbstmanagement-Training beeinflußt werden können.

Voraussetzungen für die Durchführung einer Varianzanalyse mit Meßwiederholung sind:

- Normalverteilte Fehlerkomponenten in der Grundgesamtheit der jeweiligen Stichprobe.
- Homogene Varianzen dieser Fehlerkomponenten.
- Unabhängigkeit der Fehlerkomponenten

Laut Bortz (1993) gilt allerdings, daß die Verletzung der Normalverteilung vernachlässigbar ist, wenn die Verteilung schief ist. Auch Varianzheterogenität spielt bei gleich großen Stichproben, wie sie hier vorliegen, praktisch keine Rolle. Die Unabhängigkeit der Fehlerkomponenten ist gerade bei Designs mit Meßwiederholungen i. d. R. nicht gegeben, kann aber durch die ϵ -Korrektur der Freiheitsgrade nach Greenhouse-Geisser korrigiert werden.

Zur Testung der Hypothese 1 musste die Entwicklung der 3 AV über die Meßzeitpunkte separat für die "Kanfer"-Gruppe untersucht werden. Dazu wurde zunächst erneut eine MANOVA mit Meßwiederholung gerechnet. Hierbei wurde die Beziehung zwischen dem Meßwiederholungs-Faktor und den abhängigen Variablen außerdem auf linearen Trend untersucht. Um die Entwicklung der 3 abhängigen Variablen im einzelnen nachvollziehen zu können, wurden dann für die "Kanfer"-Probandinnen separat Varianzanalysen für gepaarte Stichproben durchgeführt, die jeweils die Werte der Meßzeitpunkte 1 und 2 mit denen der Meßzeitpunkte 3 und 4 verglichen. Schließlich wurden die Variablenausprägungen zu den Meßzeitpunkten gesondert betrachtet und dazu die Einzelkontraste für jede der 3 AV zwischen Meßzeitpunkt t 2 und t3, zwischen t3 und t4 sowie zwischen t2 und t4 angegeben.

Die gleichen Berechnungen – MANOVA, ANOVAs und Einzelkontraste – erfolgten dann zur Testung der Hypothese 2 auch für die "Seiwert"-Gruppe. Auf der Basis dieser Ergebnisse, und um die Hypothese 2, die ja einen Vergleich beider Trainings voraussetzt, wirklich überprüfen zu können, wurden dann Varianzanalysen für unabhängige Stichproben gerechnet,

die die Ausprägungen der 3 AV bei der "Kanfer"-Stichprobe zu den Meßzeitpunkten 1 und 2 mit denen der Probanden im "Seiwert"-Training zu Meßzeitpunkten 1 und 2 verglich. Dasselbe erfolgte dann für den Vergleich der Variablenausprägungen zu t3 und t4. Für diese letzten beiden Meßzeitpunkte wurden außerdem die Einzelkontraste zwischen den beiden Gruppen angegeben.

Normalerweise empfiehlt sich bei intervallskalierten Variablen für einen Mittelwertsvergleich zweier unabhängiger Stichproben der t-Test. Allerdings ist die Durchführung dieses Tests an zwei wesentliche Voraussetzungen gebunden:

- Bei kleinen Stichproben müssen die Grundgesamtheiten, aus denen sie stammen normalverteilt sein.
- Die Varianzen der zu vergleichenden Populationen sollten gleich sein (wobei eine Verletzung allerdings leicht durch eine Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade zu kompensieren ist)

Sind die Verteilungen steilgipflig, aber wenigstens noch symmetrisch, so ist der t-Test recht robust. In der vorliegenden Untersuchung schien es aufgrund der Verletzung der Annahme der Normalverteilung bei den Variablen "Zielerreichung", "Trainings-Erinnerung", "Trainings-anwendung" und "Beruflicher Trainings-Einfluß" sinnvoll, generell und einheitlich den U-Test von Mann-Whitney zu rechnen, der keine Normalverteilung voraussetzt. Somit wurde dieses verteilungsfreie Verfahren zur Auswertung der Ergebnisse zu den Hypothesen 3 bis 6 eingesetzt.

Bei den Hypothesen 7 bis 9 ging es um die Überprüfung eines linearen Zusammenhangs von Variablen bei intervallskalierten Items. Um diesen zu testen, wurde die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson gerechnet.

Hypothese 10 geht davon aus, daß der kombinierte Effekt von Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und Intrinsischer Motivation ein besserer Prädiktor für die Zielerreichung der Probanden sei als die Einzeleffekte der drei Variablen. Zur Überprüfung dieser Annahme wurde eine Regression mit drei unabhängigen Variablen und der AV Zielerreichung gerechnet.

MANOVA

Vor den Testungen zu den einzelnen Hypothesen wurde mittels einer Multivariaten Varianzanalyse mit vier Meßwiederholungen für unabhängige Stichproben global der Einfluß des

Trainings, des Meßzeitpunkts und der Interaktion Training x Meßzeitpunkt überprüft. „Welchen Einfluß hatten die unterschiedlichen Trainings auf diese Entwicklung?“, lautete die Frage nach dem Zwischen-den-Gruppen-Faktor (between-subjects-factor). „Wie haben die AVs sich über die vier Meßzeitpunkte entwickelt?“ und „Wie wirkt sich die Interaktion von Meßzeitpunkt und Trainingsteilnahme auf die AVs aus?“, fragte nach dem Innerhalb-der-Gruppen-Faktor (within-subjects-factor).

Tabelle 19 zeigt das Ergebnis des multivariaten Tests Wilk's Lambda für den between-subject-Faktor Training und die beiden within-subject-Effekte Meßzeitpunkt (MZP) sowie Interaktion MZP x Training.

Effekt	Varianzquelle	Test	Wert	Femp	Sig
Zwischen den Gruppen	Haupteffekt Training	Wilk's Lambda	0,920	2,971	0,035
Innerhalb der Gruppen	Haupteffekt Meßzeitpunkt	Wilk's Lambda	0,431	14,081	0,000
	Interaktion Meßzeitpunkt x Training	Wilk's Lambda	0,343	20,444	0,000

Tab. 19: Ergebnis der Multivariaten Varianzanalyse für die AV "Selbstwirksamkeit", "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und "Globale Lebenszufriedenheit" für beide Trainingsgruppen

(Neben Wilk's Lambda wurden auch die multivariaten Tests Pillai's Trace, Hotelling's Trace und Roy's Largest Root gerechnet. Da die Ergebnisse identisch waren, wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit nur Wilk's Lambda aufgeführt.)

Wie Tabelle 19 zeigt, sind alle Effekte signifikant. Inhaltlich bedeutet das, daß die beiden Trainingsgruppen sich prinzipiell über alle Meßzeitpunkte gesehen voneinander unterscheiden, daß sich insgesamt für alle Vpn unabhängig von ihrer Trainingsgruppenzugehörigkeit eine Veränderung im Laufe der Zeit feststellen läßt, und daß schließlich aufgrund der signifikanten Interaktion zwischen Meßzeitpunkt und Training von einer unterschiedlichen Veränderung der beiden Gruppen im Verlauf des Untersuchungszeitraums ausgegangen werden kann.

Allerdings galt es noch zu überprüfen, ob die Unabhängigkeit der Fehlerkomponenten von Meßzeitpunkt zu Meßzeitpunkt gegeben sei, die eine Voraussetzung für die Berechnung von

Varianzanalysen mit Meßwiederholung darstellt. Dazu wurde der Mauchly-Test gerechnet, dessen Ergebnisse Tabelle 20 zeigt.

Effekt	Variable	Mauchly's W	Chi ²	df	Sig
Innerhalb der Gruppen: Meßzeitpunkt	Selbstmanagement-Fertigkeiten	0,181	175,560	5	0,000
	Lebenszufriedenheit	0,159	189,021	5	0,000
	Selbstwirksamkeit	0,120	218,191	5	0,000

Tab. 20: Ergebnisse des Mauchly-Tests auf Unabhängigkeit der Fehlerkomponenten (Sphärizität).

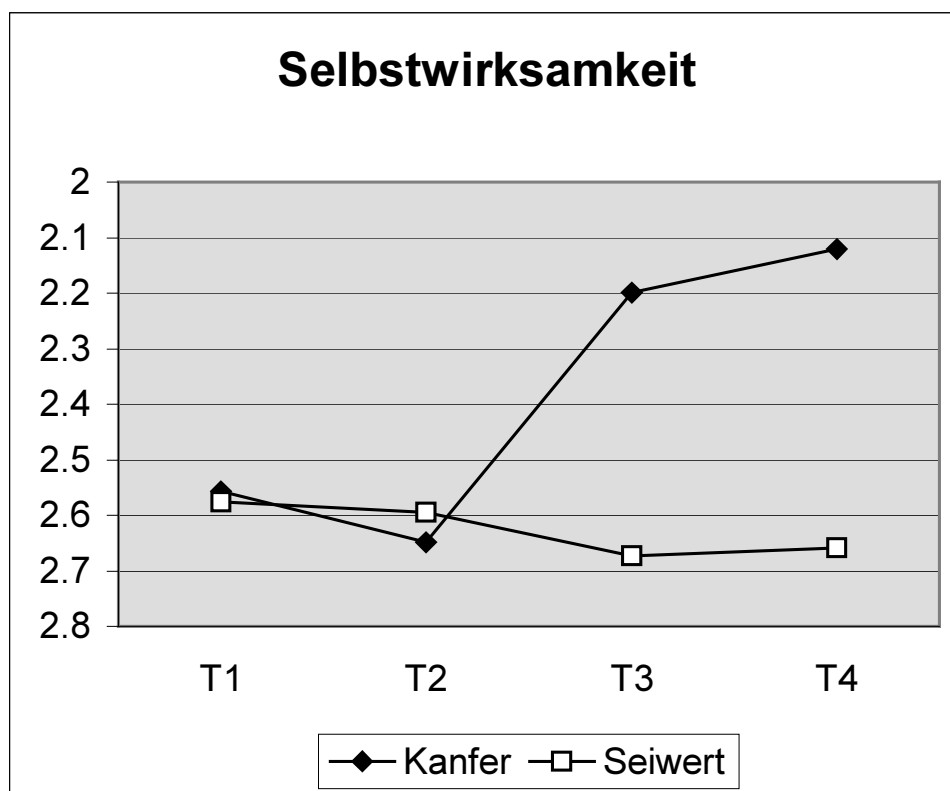
Die Werte liegen für alle drei Vergleichsmaße unter sig. = 0,05, so daß die Nullhypothese der Unabhängigkeit der Fehlerkomponenten zurückgewiesen werden muß. Da die Voraussetzung zur Berechnung einer Varianzanalyse mit Meßwiederholung nicht erfüllt ist, mußte im folgenden die ε -Korrektur der Freiheitsgrade nach Greenhouse-Geisser durchgeführt werden. Für die so korrigierten Werte wurde dann nochmals eine Varianzanalyse für die within-subject-Effekte (Veränderung der Variablen über die Meßzeitpunkte) gerechnet, deren Ergebnisse Tabelle 21 zeigt:

Effekt	Varianzquelle	Test	Wert	Femp	Sig
Zwischen den Gruppen	Haupteffekt Training	Wilk's Lambda	0,920	2,971	0,035
Innerhalb der Gruppen	Haupteffekt Meßzeitpunkt	Wilk's Lambda	0,675	14,685	0,000
	Interaktion Meßzeitpunkt x Training	Wilk's Lambda	0,446	33,104	0,000

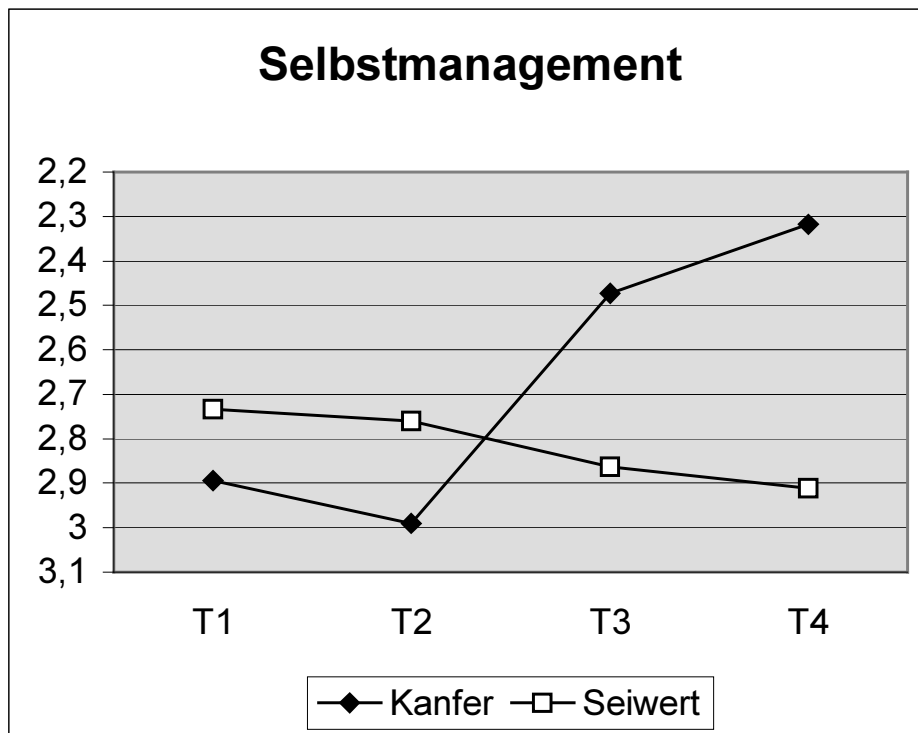
Tab. 21: Ergebnisse der multivariaten Tests der Effekte innerhalb der beiden Trainingsgruppen nach der Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade. AV sind "Selbstwirksamkeit", "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und "Globale Lebenszufriedenheit"

Es ergab sich dasselbe Bild wie vor der Korrektur. Signifikante Veränderungen liegen sowohl von Meßzeitpunkt zu Meßzeitpunkt als auch für die Interaktion von Meßzeitpunkt und Trai-

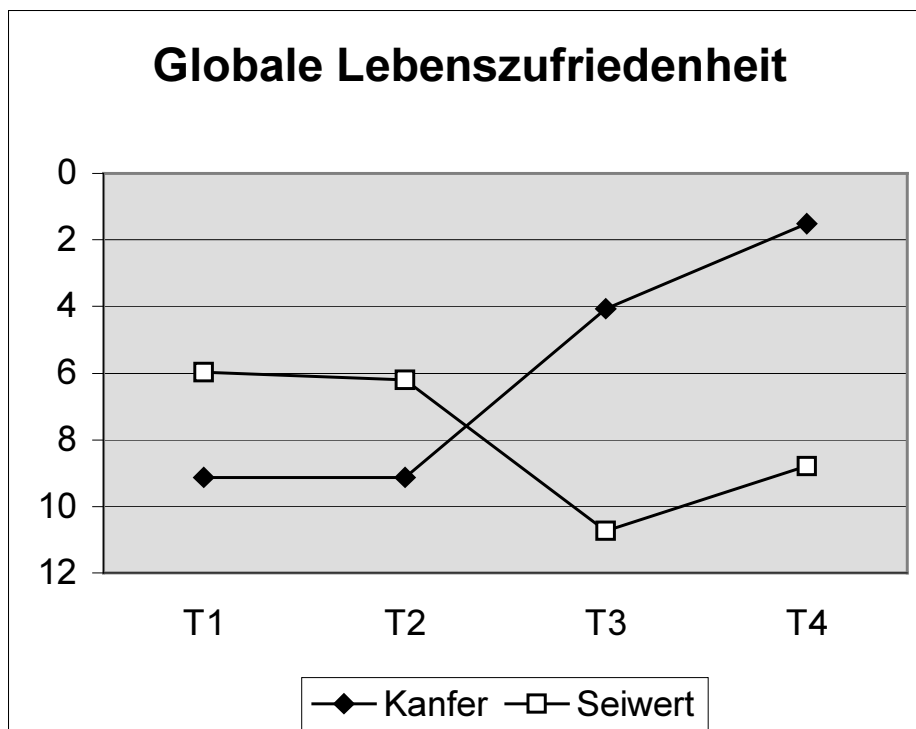
ningsteilnahme vor. Zudem wurde der Zwischen-den-Gruppen-Effekt erneut signifikant, was bedeutet, daß die beiden Trainingsgruppen sich hinsichtlich der erhobenen Avs über alle Meßzeitpunkte gesehen voneinander unterscheiden. Dies belegt den bedeutsamen unterschiedlichen Effekt der beiden durchgeführten Trainingsverfahren: des Selbstmanagement-Trainings nach Kanfer und des Zeitmanagement-Trainings nach Seiwert. Insofern zeigen die multivariaten Tests drei signifikante Effekte: Unterschiede zwischen den Trainingsgruppen, Veränderungen im Zeitverlauf und Unterschiede im Zeitverlauf zwischen den beiden Gruppen. In welche Richtung die zum Vergleich der Trainingswirksamkeit erhobenen abhängigen Variablen sich über die vier Meßzeitpunkte entwickeln, wird in den Grafiken 4, 5 und 6 veranschaulicht. (Die Skala hatte 1 als günstigsten und 5 als negativsten Wert. Daher nehmen die Werte in der Grafik bei einer Verbesserung ab.)



Grafik 4: Entwicklung der Selbstwirksamkeit über die 4 Meßzeitpunkte in den beiden Trainingsgruppen. Niedrigere Werte bedeuten eine höhere Selbstwirksamkeit



Grafik 5: Entwicklung der Selbstmanagement-Fertigkeiten über die 4 Meßzeitpunkte in den beiden Trainingsgruppen. Niedrigere Werte bedeuten ein besseres Selbstmanagement



Grafik 6: Entwicklung der Globalen Lebenszufriedenheit über die 4 Meßzeitpunkte in den beiden Trainingsgruppen. Niedrigere Werte bedeuten eine höhere Lebenszufriedenheit

Anhand der Grafiken zeigt sich folgendes Bild: Bei den Fragen über ihre Selbstmanagement-Fertigkeiten antworten die "Kanfer"-Probanden vor und zu Beginn des Trainings bezüglich positiver Verhaltensweisen mit „Stimme weniger zu“, während sie die negativen Selbstmanagement-Verhalten anzeigenden Fragen mit „Stimme zu“ beantworten. Bei Umpolung der Negativ-Items ergibt sich so ein Wert um 3. Durch die Trainingsteilnahme und die Entwicklung nach dem Training bildet sich jedoch ein wesentlich besserer Wert heraus, der nur noch knapp oberhalb von 2,3 liegt, d.h. nahe bei einer Einschätzung der positiven Selbstmanagement-Verhaltensweisen mit „Stimme zu“ und der negativen mit „Stimme weniger zu“. Die "Seiwert"-Probanden beginnen dagegen mit einem etwas positiveren Ausmaß an Selbstmanagement-Fertigkeiten, nehmen in ihrer Selbsteinschätzung dieser jedoch im Verlauf des Trainings ab und landen am Ende fast genau da, wo die "Kanfer"-Vpn am Anfang standen. Einen ähnlichen Verlauf zeigt die Skala "Globale Lebenszufriedenheit". Hier entwickeln sich die "Kanfer"-Probanden im Verlauf des Trainings von einer Tendenz zur Unzufriedenheit in Richtung Zufriedenheit, was sich während der 3 Monate bis zur Nacherhebung fortsetzt, so daß sie sich zu diesem Zeitpunkt insgesamt als „ziemlich zufrieden“ bis „sehr zufrieden“ beschreiben. Die "Seiwert"-Gruppe beginnt bei einem mittleren Zufriedenheitswert („eher zufrieden“), nimmt im Verlauf des Trainings jedoch deutlich an selbsteingeschätzter Globaler Lebenszufriedenheit bis zu einem Wert nahe „unzufrieden“ ab. Dann vermindert sich dieser Trend im Verlaufe der Wartezeit nach der Teilnahme etwas. Allerdings ergibt sich auch zum Schluß noch ein Wert von „eher unzufrieden“.

(Obwohl bei der Beantwortung der Einzelitems bezüglich der Globalen Lebenszufriedenheit ebenso wie bei den anderen Skalen [mit Ausnahme der Skala "Berufliche Selbstwirksamkeit", die in der 6stufigen Originalskalierung verwandt wurde] nur 5 Skalenstufen zur Verfügung standen, zeigt die Grafik 12 Stufen an. Dies hängt mit der zum Erhalt des Wertes für die „Globale Lebenszufriedenheit“ notwendigen Gewichtungsberechnung zusammen, die gemäß der Vorgabe der Autoren (Henrich & Herschbach, 1996, S. 4) folgendermaßen vorgenommen wurde. Zunächst wird, da die Skala bipolar ist, der Wert „weder zufrieden noch unzufrieden“ als 0 kodiert. Da die „weder-noch“-Kategorie nicht explizit vorliegt, wird sie zwischen den Werten 2 („eher unzufrieden“) und 3 („eher zufrieden“) angenommen. Deshalb werden 2,5 abgezogen, bzw. wird, um Dezimalstellen zu vermeiden, die Formel

$$[(2 \times \text{Zufriedenheits-Rating}) - 5]$$

benutzt. Die Gewichtungsformel lautet dann: Globale Zufriedenheit

$$(gZ) = (\text{Wichtigkeits-Rating} - 1) \times [(2 \times \text{Zufriedenheits-Rating}) - 5]$$

wobei das Maß für die Globale Lebenszufriedenheit in bezug auf den Inhalt der 8 Einzelmodule, bezüglich derer nach der Zufriedenheit gefragt wurde, die Summe der gZ-Werte ist.)

Bei der Selbstwirksamkeit gehen "Kanfer"- und "Seiwert"-Probanden von einem nahezu gleichen Wert aus, der zwischen 2 und 3 liegt und minimal in Richtung unterdurchschnittlicher Selbstwirksamkeits-Erwartungen geht. In diese Richtung entwickeln sich die Teilnehmer der "Seiwert"-Gruppe tendenziell weiter, ohne daß diese Entwicklung bedeutsam würde. Umso deutlicher ist jedoch die Verbesserung der Selbsteinschätzung ihrer Selbstwirksamkeit bei den Personen in der "Kanfer"-Gruppe, die sich während des Trainings um fast einen halben Skalenabstand zum Positiven hin entwickeln und diesen Trend in der 3-Monats-Wartezeit nach Trainingsende noch einmal fortsetzen, so daß sie schließlich bei den Fragen nach der hohen Selbstwirksamkeit anzeigenden Items insgesamt mit einem Durchschnittswert von „Stimme zu“ (2) antworten, während sie bei den unerwünschten Selbstwirksamkeitstendenzen „Stimme weniger zu“ (3) ankreuzen. Durch die Umpolung ergibt sich so ein Gesamtwert von knapp oberhalb 2.

Unter Kenntnis der erwartungstreuen Richtung der unterschiedlichen Entwicklung der Variablenausprägungen müssen die Ergebnisse der Multivariaten Varianzanalyse somit als Grundlage für die in Hypothesen 1 und 2 getroffenen Annahmen gelten, die im folgenden separat überprüft werden sollen.

5.4.1 Ergebnisse zu Hypothese 1

Hypothese 1:

Das Selbstmanagement-Training nach Kanfer ist effektiv, d.h. es fördert die Selbstmanagement-Fertigkeiten, die allgemeine Lebenszufriedenheit und die Selbstwirksamkeitserwartungen der Teilnehmer.

Mittels einer Multivariaten Varianzanalyse für gepaarte Stichproben mit Meßwiederholung wurde die gemeinsame Entwicklung der drei AV im Zeitverlauf während und nach dem Training separat für die "Kanfer"-Gruppe überprüft. Tabelle 22 beinhaltet zunächst deskriptive Statistiken zu den Variablenausprägungen an den verschiedenen Meßzeitpunkten. Die Angabe der Mittelwerte soll die Veränderungsrichtung verdeutlichen und damit die Interpretation der MANOVA-Ergebnisse erleichtern.

Variable	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Selbstmanagement-Fertigkeiten t2	2,99	0,51	6,945E-02
Selbstmanagement-Fertigkeiten t3	2,47	0,48	6,662E-02
Selbstmanagement-Fertigkeiten t4	2,32	0,42	5,715E-02
Selbstwirksamkeits-Erwartung t2	2,65	0,47	6,429E-02
Selbstwirksamkeits-Erwartung t3	2,20	0,43	5,845E-02
Selbstwirksamkeits-Erwartung t4	2,12	0,40	5,478E-02
Globale Lebenszufriedenheit t2	9,12	14,38	1,98
Globale Lebenszufriedenheit t3	4,02	12,38	1,70
Globale Lebenszufriedenheit t4	1,70	12,08	1,66

Tab. 22: Deskriptive Statistiken zu den drei abhängigen Variablen über die drei Meßzeitpunkte t2, t3 und t4 für die "Kanfer"-Gruppe . Eine Abnahme der Mittelwerte bedeutet eine Verbesserung in der Variablenausprägung für die Trainees

Tabelle 23 zeigt die Ergebnisse der MANOVA für die 3 AV "Selbstwirksamkeit", "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und "Globale Lebenszufriedenheit" nach der Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade:

Effekt	Varianzquelle	Test	Wert	Femp	Sig
Innerhalb der Gruppen	Haupteffekt Meßzeitpunkt	Wilks' Lambda	0,23	162,492	0,000

Tab. 23: Ergebnis der MANOVA zu den drei abhängigen Variablen für die "Kanfer"-Gruppe

Die MANOVA ergibt einen signifikanten Einfluß des Meßwiederholungsfaktors auf die Ausprägung der Variablen "Selbstwirksamkeit", "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und "Globale Lebenszufriedenheit" in der "Kanfer"-Gruppe. Berücksichtigt man die Angaben in Tabelle 22, so wird deutlich, daß die beobachtete Veränderung in einer Verbesserung der Trainees bei den 3 AV über die 4 Meßzeitpunkte besteht.

Dies zeigt auch die Testung der Innersubjektkontraste auf linearen Trend, deren Ergebnis Tabelle 24 enthält:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	520,460	1	520,460	302,337	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	89,516	52	1,721		

Tab. 24: Ergebnis der Testung auf linearen Trend für die "Kanfer"-Gruppe

Demnach läßt sich bei der Entwicklung der 3 abhängigen Variablen ein linearer Trend beobachten.

Nun wurde mithilfe dreier ANOVAs für gepaarte Stichproben mit Meßwiederholung die Entwicklung jeder der 3 AV und separat für die "Kanfer"Gruppe untersucht und geschaut, ob zwischen den Variablenausprägungen zu den Meßzeitpunkten t3 und t4 und denen zu t1 und t2 jeweils signifikante Unterschiede bestehen.

Tabellen 25, 26 und 27 zeigen die gefundenen Effekte nach der Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	5,255	1	5,255	108,670	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	2,515	52	4,836E-02		

Tab. 25: ANOVA-Ergebnis zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von der Zeit vor dem Training bis nach dem Training für die "Kanfer"-Gruppe

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	7,922	1	7,922	124,384	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	3,312	52	6,369E-02		

Tab. 26: ANOVA-Ergebnis zur Entwicklung der AV "Selbstmanagement-Fertigkeiten" von der Zeit vor dem Training bis nach dem Training für die "Kanfer"-Gruppe

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	1039,724	1	1039,724	963,611	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	56,107	52	1,079		

Tab. 27: ANOVA-Ergebnis zur Entwicklung der AV "Globale Lebenszufriedenheit" von der Zeit vor dem Training bis nach dem Training für die "Kanfer"-Gruppe

Es zeigen sich bei allen 3 AV signifikante Kontraste, was – unter Berücksichtigung der Tabelle 22 – inhaltlich bedeutet, daß die nach dem Training erreichte Verbesserung der "Selbstwirksamkeit", der "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und der "Globalen Lebenszufriedenheit" durch die Trainees der "Kanfer"-Gruppe bedeutsam von deren Ausprägung zur Zeit vor dem Training abweicht.

In einem dritten Auswertungsschritt wurden nun Einzelkontraste gerechnet, die die Ausprägung der Variablen zu den einzelnen Meßzeitpunkten t2, t3 und t4 getrennt für die 3 AV miteinander vergleichen sollten. Tabellen 28, 29 und 30 zeigen die Ergebnisse für die "Selbstwirksamkeit" nach Durchführung der Greenhouse-Geisser-Korrektur:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	5,411	1	5,411	110,832	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	2,539	52	4,882E-02		

Tab. 28: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von Meßzeitpunkt t2 zu t3

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,165	1	0,165	9,501	0,003
Fehler Meßzeitpunkt	0,902	52	1,734E-02		

Tab. 29: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von Meßzeitpunkt t3 zu t4

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	7,464	1	7,464	109,353	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	3,549	52	6,826E-02		

Tab. 30: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von Meßzeitpunkt t2 zu t4

Demnach sind alle Einzelkontraste zwischen den Ausprägungen der "Selbstwirksamkeit" zu den verschiedenen Meßzeitpunkten signifikant.

Es zeigen sich also auch hier signifikante Mittelwertsveränderungen, die unter Zuhilfenahme von Tabelle 22 und der Berücksichtigung des beobachteten linearen Trends als Verbesserungen der "Kanfer"-Probandinnen bzgl. ihrer Selbstwirksamkeits-Erwartung zu interpretieren sind. Dabei setzt sich die positive Entwicklung vom Zeitpunkt t2 unmittelbar vor dem Training (Mittelwert: 2,65) zu t3 (Mittelwert: 2,20) nach dem Training fort, wenn auch in abgeschwächter Form (Mittelwert zum Meßzeitpunkt t4: 2,12).

(Eine Abnahme der Werte ist durch die Skalierung mit 1 als bestem und 5 als schlechtestem Skalenwert als Zuwachs in der positiven Variablenausprägung zu lesen.)

Die Ergebnisse der Einzelkontraste für die AV "Selbstmanagement-Fertigkeiten" nach Durchführung der Greenhouse-Geisser-Korrektur zeigen Tabellen 31, 32 und 33:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	7,111	1	7,111	93,487	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	3,955	52	7,606E-02		

Tab. 31: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstmanagement" von Meßzeitpunkt t2 zu t3

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,632	1	0,632	18,262	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	1,798	52	3,458E-02		

Tab. 32: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstmanagement" von Meßzeitpunkt t3 zu t4

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	11,981	1	11,981	134,230	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	4,641	52	8,925E-02		

Tab. 33: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstmanagement" von Meßzeitpunkt t2 zu t4

Auch für die "Selbstmanagement"-Fertigkeiten weisen die Einzelkontraste eine bedeutsame Entwicklung zwischen allen 3 Meßzeitpunkten t2, t3 und t4 aus. Dabei setzt sich die positive Entwicklung von t2 (Mittelwert: 2,99) bis zu t3 (Mittelwert: 2,47) während der 3-Monats-Katamnese noch einmal fort und resultiert schließlich zum Meßzeitpunkt t4 in einem Mittelwert von 2,32. (Niedrigere Werte bedeuten auch hier bessere Variablenausprägungen.)

Die nach der Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade erzielten Ergebnisse der Einzelkontraste zur abhängigen Variablen "Globale Lebenszufriedenheit" sind in den Tabelle 34, 35 und 36 enthalten:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	687,430	1	687,430	202,351	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	176,655	52	3,397		

Tab. 34: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Lebenszufriedenheit" von Meßzeitpunkt t2 zu t3

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	143,075	1	143,075	54,639	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	136,164	52	2,619		

Tab. 35: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Lebenszufriedenheit" von Meßzeitpunkt t3 zu t4

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	1457,733	1	1457,733	827,931	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	91,556	52	1,761		

Tab. 36: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Lebenszufriedenheit" von Meßzeitpunkt t2 zu t4

Eine deutliche Zunahme der Globalen Zufriedenheit während und nach dem Training wird durch die Ergebnisse der Einzelkontraste belegt. Die Entwicklung der Mittelwerte verläuft von 2,91 vor dem Training (t2) über 2,45 unmittelbar nach dem Training (t3), wobei die Lebenszufriedenheit während des 3-Monats-Intervalls nach dem Training kontinuierlich ansteigt und zu Meßzeitpunkt t4 einen Wert von 2,02 erreicht.

Insofern läßt sich für alle drei AV im Zeitintervall von unmittelbar vor bis drei Monate nach dem Selbstmanagement-Training nach Kanfer eine deutliche Verbesserung belegen. Durch die erfolgten Analysen wird die Effektivität des "Kanfer"-Trainings im Sinne der Vorannahme belegt, und Hypothese 1 kann als bestätigt gelten.

5.4.2 Ergebnisse zu Hypothese 2

Hypothese 2:

Das Zeitmanagement-Training nach Seiwert ist im Vergleich zum Selbstmanagement-Training nach Kanfer weniger effektiv.

Zur Hypothese 2 erfolgten zunächst die Berechnungen für die "Seiwert"-Teilnehmer analog derer für die "Kanfer"-Probandinnen unter Hypothese 1. Erneut wurde also eine Multivariate Varianzanalyse für gepaarte Stichproben mit Meßwiederholung gerechnet, um diesmal die gemeinsame Entwicklung der drei AV im Zeitverlauf während und nach dem Training separat für die "Seiwert"-Gruppe zu überprüfen.

Tabelle 37 beinhaltet deskriptive Statistiken zu den Variablenausprägungen an den verschiedenen Meßzeitpunkten, um die Interpretation der MANOVA-Ergebnisse zu erleichtern:

Variable	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Selbstmanagement-Fertigkeiten t2	2,76	0,29	4,051E-02
Selbstmanagement-Fertigkeiten t3	2,86	0,34	4,700E-02
Selbstmanagement-Fertigkeiten t4	2,91	0,32	4,430E-02
Selbstwirksamkeits-Erwartung t2	2,59	0,45	6,116E-02
Selbstwirksamkeits-Erwartung t3	2,67	0,46	6,265E-02
Selbstwirksamkeits-Erwartung t4	2,66	0,42	5,796E-02
Globale Lebenszufriedenheit t2	6,28	12,06	1,66
Globale Lebenszufriedenheit t3	10,44	16,69	2,29
Globale Lebenszufriedenheit t4	8,83	16,38	2,25

Tab. 37: Deskriptive Statistiken zu den drei abhängigen Variablen über die drei Meßzeitpunkte t2, t3 und t4. für die "Seiwert"-Gruppe. Eine Zunahme der Mittelwerte bedeutet eine Verschlechterung in der Variablenausprägung für die Trainees

Tabelle 38 zeigt die Ergebnisse der MANOVA für die 3 AV "Selbstwirksamkeit", "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und "Globale Lebenszufriedenheit" nach der Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade:

Effekt	Varianzquelle	Test	Wert	Femp	Sig
Innerhalb der Gruppen	Haupteffekt Meßzeitpunkt	Wilks' Lambda	0,21	182,183	0,000

Tab. 38: Ergebnis der MANOVA zu den drei abhängigen Variablen für die "Seiwert"-Gruppe

Es zeigt sich ein insgesamt signifikanter Einfluß des Meßwiederholungsfaktors auf die Ausprägung der Variablen Selbstwirksamkeit, Selbstmanagement-Fertigkeiten und Globale Lebenszufriedenheit in der "Seiwert"-Gruppe. Berücksichtigt man die Angaben in Tabelle 37, so wird deutlich, daß die beobachtete Veränderung hier in einer Verschlechterung der Trainees bei den 3 AV über die 4 Meßzeitpunkte besteht.

Dies zeigt auch die Testung der Innersubjektkontraste auf linearen Trend, deren Ergebnis Tabelle 39 enthält:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	2863,513	1	2863,513	1456,483	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	102,234	52	1,966		

Tab. 39: Ergebnis der Testung auf linearen Trend für die "Seiwert"-Gruppe

Demnach läßt sich auch für die "Seiwert"-Probanden bei der Entwicklung der 3 abhängigen Variablen ein linearer Trend beobachten, der jedoch insgesamt nach unten zeigt.

Um zu testen, ob zwischen den Variablenausprägungen zu den Meßzeitpunkten t3 und t4 und denen zu t1 und t2 jeweils signifikante Unterschiede bestehen, wurde nun mithilfe dreier ANOVAs für gepaarte Stichproben mit Meßwiederholung die Entwicklung jeder der 3 AV separat für die "Seiwert"-Gruppe untersucht. Wiederum erfolgte im Vorfeld eine Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade. Tabellen 40, 41 und 42 zeigen die danach gefundenen Effekte:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,180	1	0,180	6,949	0,011
Fehler Meßzeitpunkt	1,349	52	2,595E-02		

Tab. 40: ANOVA-Ergebnis zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von der Zeit vor dem Training bis nach dem Training für die "Seiwert"-Gruppe

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,521	1	0,521	25,492	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	1,063	52	2,044E-02		

Tab. 41: ANOVA-Ergebnis zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von der Zeit vor dem Training bis nach dem Training für die "Seiwert"-Gruppe

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	325,606	1	325,606	152,312	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	111,163	52	2,138		

Tab. 42: ANOVA-Ergebnis zur Entwicklung der AV "Globale Lebenszufriedenheit" von der Zeit vor dem Training bis nach dem Training für die "Seiwert"-Gruppe

Auch hier zeigen sich bei allen 3 AV signifikante Kontraste, die jedoch – berücksichtigt man Tabelle 37 – inhaltlich bedeutet, daß sich die Trainees der "Seiwert"-Gruppe in ihrer "Selbstwirksamkeit", den "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und der "Globalen Lebenszufriedenheit" nach dem Training im Vergleich zu vorher bedeutsam verschlechtern.

Mittels Einzelkontrasten wurden nun die Ausprägungen der Variablen zu den einzelnen Meßzeitpunkten t2, t3 und t4 getrennt für die 3 AV miteinander verglichen. Tabellen 43, 44 und 45 zeigen die Ergebnisse für die "Selbstwirksamkeit" nach Durchführung der Greenhouse-Geisser-Korrektur:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,169	1	0,169	5,504	0,023
Fehler Meßzeitpunkt	1,595	52	3,068E-02		

Tab. 43: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von Meßzeitpunkt t2 zu t3

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	4,522E-03	1	4,522E-03	0,369	0,546
Fehler Meßzeitpunkt	0,637	52	1,226E-02		

Tab. 44: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von Meßzeitpunkt t3 zu t4

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,118	1	0,118	4,845	0,032
Fehler Meßzeitpunkt	1,268	52	2,438E-02		

Tab. 45: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstwirksamkeit" von Meßzeitpunkt t2 zu t4

Es zeigen sich auch hier zwei signifikante Mittelwertsveränderungen, die unter Berücksichtigung von Tabelle 37 als Verschlechterungen der "Seiwert"-Probandinnen bzgl. ihrer Selbstwirksamkeits-Erwartung zu interpretieren sind. Dabei setzt sich die negative Entwicklung von t2 (Mittelwert: 2,59) zu t3 (Mittelwert: 2,67) nach dem Training allerdings nicht fort, sondern sie Trainees bleiben auf dem Niveau der im Trainingsverlauf verschlechterten Selbstwirksamkeit auch 3 Monate nach Seminarende stehen (Mittelwert zum Meßzeitpunkt t4: 2,66).

(Eine Zunahme der Werte muß aufgrund der Skalierung mit 1 als bestem und 5 als schlechtestem Skalenwert als Abnahme der positiven Variablenausprägung interpretiert werden.)

Tabellen 46, 47 und 48 zeigen die nach der Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade berechneten Einzelkontraste zur AV "Selbstmanagement-Fertigkeiten":

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,285	1	0,285	9,847	0,003
Fehler Meßzeitpunkt	1,507	52	2,898E-02		

Tab. 46: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstmanagement" von Meßzeitpunkt t2 zu t3

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	5,896E-02	1	5,896E-02	3,298	0,075
Fehler Meßzeitpunkt	0,930	52	1,788E-02		

Tab. 47: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstmanagement" von Meßzeitpunkt t3 zu t4

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	0,604	1	0,604	20,186	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	1,555	52	2,991E-02		

Tab. 48: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Selbstmanagement" von Meßzeitpunkt t2 zu t4

Zwei der t-Tests belegen signifikante Mittelwertsunterschiede, wobei für den Zeitraum von t3 bis t4 das Signifikanzniveau nur knapp verfehlt wird, so daß von einer Tendenz analog der signifikanten Entwicklungen von t2 zu t3 bzw. t2 zu t4 gesprochen werden kann. Unter Zuhilfenahme der Tabelle 37 und der Berücksichtigung MANOVA-Ergebnisse wird jedoch deutlich, dass die beobachtete Veränderung der Selbstmanagement-Fertigkeiten der "Seiwert"-Gruppe während und nach dem Selbstmanagement-Training in einer Verschlechterung der Trainees bei der AV Selbstmanagement-Fertigkeiten besteht. Dabei setzt sich die negative Entwicklung vom Zeitpunkt t2 unmittelbar vor dem Training (Mittelwert: 2,76) bis zu t3 (Mittelwert: 2,86) während der 3-Monats-Katamnese tendenziell noch einmal fort und resul-

tiert schließlich zum Meßzeitpunkt t4 in einem Mittelwert von 2,91. (Höhere Werte bedeuten auch hier schlechtere Variablenausprägungen.)

Die nach der Greenhouse-Geisser-Korrektur der Freiheitsgrade erzielten Ergebnisse der Einzelkontraste zur abhängigen Variablen "Globale Lebenszufriedenheit" sind in den Tabelle 49, 50 und 51 enthalten:

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	458,557	1	458,557	151,596	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	157,292	52	3,025		

Tab. 49: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Lebenszufriedenheit" von Meßzeitpunkt t2 zu t3

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	68,642	1	68,642	22,846	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	156,238	52	3,005		

Tab. 50: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Lebenszufriedenheit" von Meßzeitpunkt t3 zu t4

Varianzquelle	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	172,367	1	172,367	31,675	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	282,973	52	5,442		

Tab. 51: Einzelkontrast zur Entwicklung der AV "Lebenszufriedenheit" von Meßzeitpunkt t2 zu t4

Alle Effekte sind signifikant, zeigen jedoch eine unterschiedliche Richtung. Während die Globale Lebenszufriedenheit während des "Seiwert"-Trainings abnimmt (Mittelwert t2: 2,72; Mittelwert t3: 3,02) deutlich abnimmt, steigt sie während des 3-Monats-Intervalls nach dem Training erneut an (Mittelwert t4: 2,82) und pendelt sich in der Nähe des Ausgangsniveaus wieder ein. Trotz dieser gegenläufigen Entwicklung findet sich auch für den Zeitraum von t2

(unmittelbar vor dem Training) bis t4 (3 Monate nach dem Training) insgesamt noch eine signifikante Veränderung.

Insgesamt belegen die Zahlen für alle drei AV eine Verschlechterung der "Seiwert"-Probandinnen während des Trainings. Dieses Ergebnis steht im deutlichen Gegensatz zu den Befunden für das Selbstmanagement-Training nach Kanfer und sind als Beleg für dessen im Vergleich zum Trainingsseminar nach Seiwert größere positive Effektivität zu werten.

Diese in Hypothese 2 getroffene Annahme sollte nun durch varianzanalytische Vergleiche zwischen den beiden Trainingsgruppen untermauert werden. Mittels zweier ANOVAs für unabhängige Stichproben wurden die Auswirkungen der beiden Trainings auf die 3 AV und damit die Variablenausprägungen bei der "Kanfer"- und der "Seiwert"-Gruppe zu den Meßzeitpunkten 3 und 4 miteinander verglichen. Tabelle 52 enthält die Ergebnisse:

Effekt	Variable	QS	df	MQS	Femp	Sig
Zwischen den Gruppen: Training	Selbstwirksamkeit	6,786	1	175,560	38,965	0,000
	Selbstmanagement-Fertigkeiten	6,411	1	189,021	44,448	0,000
	Lebenszufriedenheit	1216,502	1	218,191	880,582	0,000

Tab. 52: Ergebnisse der Einzelkontraste zwischen den Ausprägungen der 3 AV an den Meßzeitpunkten t3 und t4 für die "Kanfer"- und die "Seiwert"-Gruppe

Es zeigen sich in allen 3 abhängigen Variablen für die Zeit nach dem Selbstmanagement-Seminar signifikante Niveauunterschiede zwischen den beiden Trainingsgruppen, die vor dem Hintergrund der oben genannten Ergebnisse als ein signifikant besseres Abschneiden der Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer im Vergleich zu den "Seiwert"-Vpn zu interpretieren sind.

Um dieses Ergebnis zu unterstreichen, wurden außerdem die Einzelkontraste für die 3 AV im Vergleich der beiden Trainingsgruppen jeweils für Meßzeitpunkt t3 und für Meßzeitpunkt t4 gerechnet. Die Ergebnisse sind den Tabellen 53 und 54 zu entnehmen:

Effekt	Variable	QS	df	MQS	Femp	Sig
Zwischen den Gruppen: Training	Selbstwirksamkeit	5,933	1	5,933	30,491	0,000
	Selbstmanagement- Fertigkeiten	4,053	1	4,053	32,009	0,000
	Lebenszufriedenheit	1091,657	1	1091,657	355,418	0,000

Tab. 53: Ergebnisse der Einzelkontraste zwischen den Ausprägungen der 3 AV zu Meßzeitpunkt t3 für die "Kanfer"- und die "Seiwert"-Gruppe

Effekt	Variable	QS	df	MQS	Femp	Sig
Zwischen den Gruppen: Training	Selbstwirksamkeit	7,697	1	7,697	45,666	0,000
	Selbstmanagement- Fertigkeiten	9,307	1	9,307	67,175	0,000
	Lebenszufriedenheit	1348,105	1	1348,105	538,589	0,000

Tab. 54: Ergebnisse der Einzelkontraste zwischen den Ausprägungen der 3 AV zu Meßzeitpunkt t4 für die "Kanfer"- und die "Seiwert"-Gruppe

Es zeigen sich zwischen den beiden Trainingsgruppen signifikante Einzelkontraste für beide Meßzeitpunkte über alle 3 AV. Dabei weist die "Kanfer"-Stichprobe durchgängig die deutlich besseren Variablenausprägungen auf als die "Seiwert"-Probandinnen.

Während sich bei den Teilnehmern am Selbstmanagement-Training nach Kanfer für alle drei AV im Zeitintervall von unmittelbar vor bis drei Monate nach dem Seminar eine deutliche Verbesserung belegen läßt, konnte durch die erfolgten Analysen keine positive Wirksamkeit des "Seiwert"-Trainings nachgewiesen werden. Im Gegenteil, verschlechterten sich "Seiwert"-Trainees im Trainingszeitraum sogar deutlich in ihren Selbstmanagement-Fertigkeiten, der Selbstwirksamkeitserwartung und der Globalen Lebenszufriedenheit. Im Rahmen der hier vorgenommenen Untersuchung erwies sich das "Kanfer"-Training daher als eindeutig wirksamer als das Zeitmanagement-Seminar nach Seiwert. Hypothese 2 kann im Sinne der hier erfolgten Untersuchung als bestätigt gelten.

5.4.3 Ergebnisse zu Hypothese 3

Hypothese 3:

Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer erreichen ihre Ziele besser als Teilnehmer am Zeitmanagement-Training nach Seiwert.

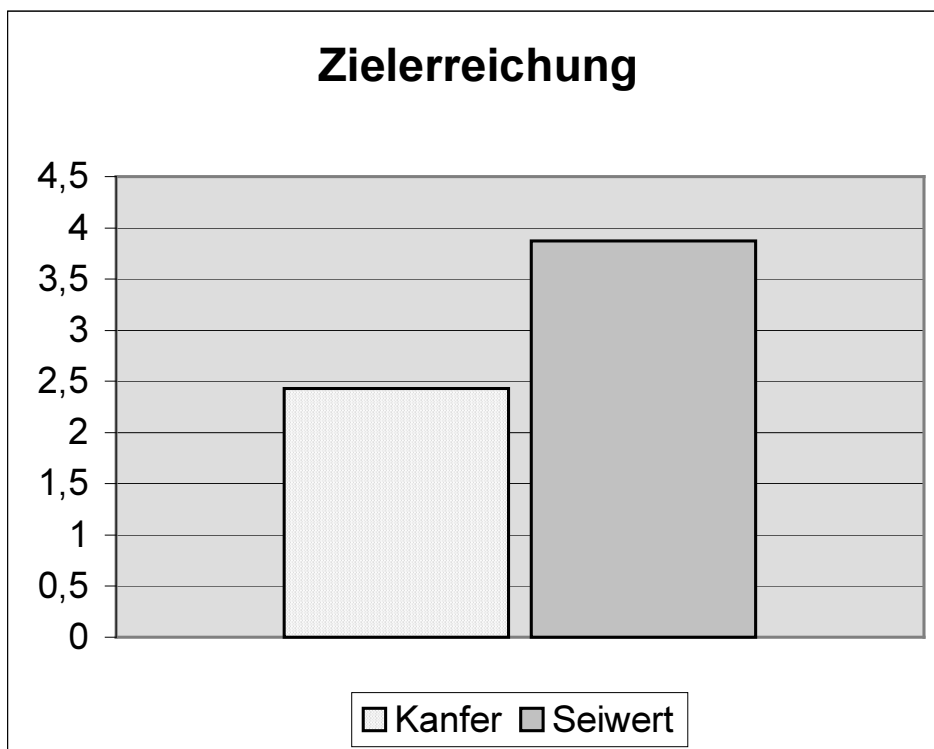
Um diese Hypothese zu testen, wurde zum Vergleich der Mittelwerte der Zielerreichung für die "Kanfer"- und die "Seiwert"-Gruppe der verteilungsfreie U-Test nach Mann-Whitney gerechnet. Das Ergebnis ist in Tabelle 55 dargestellt.

	Zielerreichung
Asymptot. Sig.	.000

Tab. 55: Vergleich der Zielerreichung beider Trainingsgruppen: Ergebnis des U-Tests

Es liegt demnach ein signifikanter Unterschied zwischen beiden Gruppen vor: die "Kanfer"-Trainees erreichen ihre Ziele klar besser als die "Seiwert"-Probanden. Dies wird auch bei der Betrachtung der Mittelwerte deutlich, wo die Gesamtstichprobe einen Wert von 3,15 erzielt. Hier liegt die "Kanfer"-Gruppe bei 2,43, während die "Seiwert"-Trainees im Durchschnitt einen Wert von 3,87 für ihre Zielerreichung angeben. Hypothese 3 kann somit als bestätigt gelten.

Die folgende Grafik 7 veranschaulicht den Unterschied. Dabei stellt ein niedrigerer Wert ein besseres Ergebnis dar, weil für die Abfrage der Zielerreichung die Fragebogenskala verwandt wurde, bei der ein Wert von 1 eine optimale, der Wert 5 keine Zielerreichung darstellt.



Grafik 7: Ausmaß der Zielerreichung bei den beiden Trainingsgruppen. Niedrigere Werte bedeuten eine bessere Zielerreichung.

5.4.4 Ergebnisse zu Hypothese 4

Hypothese 4:

Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer können sich besser an die Trainingsinhalte erinnern als Teilnehmer am Zeitmanagement-Training nach Seiwert.

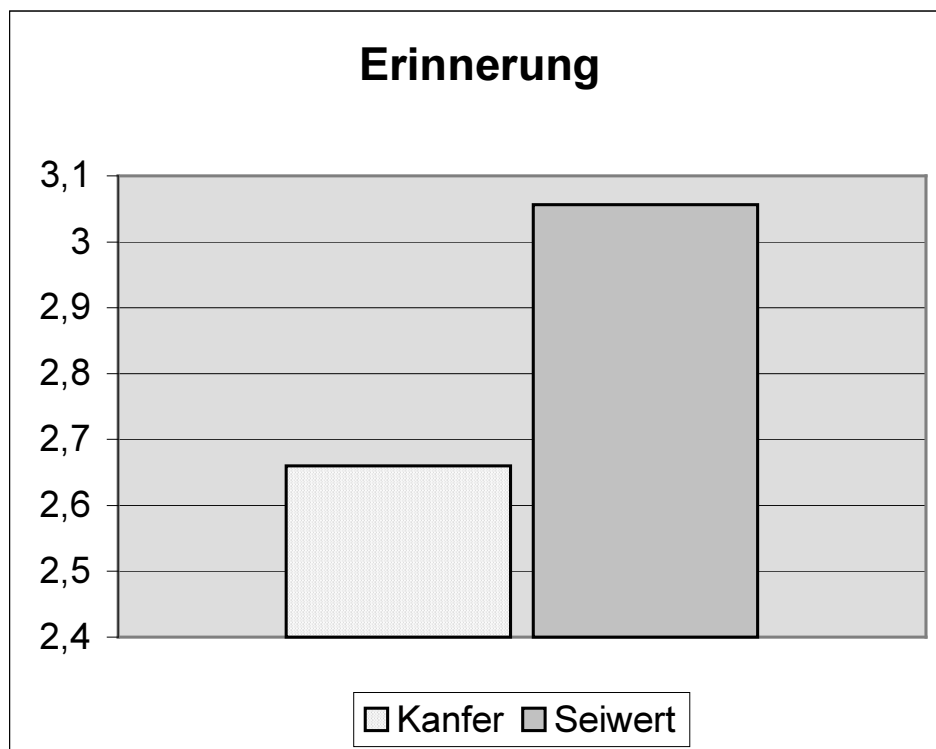
Zur Testung dieser Hypothese wurden die Mittelwerte der Erinnerung an die Trainingsinhalte bei der "Seiwert"- und der "Kanfer"-Gruppe miteinander verglichen und aufgrund mangelnder Normalverteilung der Variable Trainingserinnerung ebenfalls der Mann-Whitney U-Test verwandt. Tabelle 56 zeigt das Testergebnis.

	Erinnerung
Asymptot. Sig.	.002

Tab. 56: Vergleich der Trainingserinnerung beider Trainingsgruppen: Ergebnis des U-Tests

Auch für die Variable "Erinnerung an die Trainingsinhalte" zeigt sich durch die 3-Monats-Katamnese hypothesenkonform, daß die "Kanfer"-Gruppe deutlich besser abschneidet als die Teilnehmer am Zeitmanagement-Training nach Seiwert. Die Gesamtstichprobe erzielt einen Mittelwert von 2,86, die Vpn der "Kanfer"-Gruppe 2,66, die "Seiwert"-Trainees 3,06. "Kanfer"-Probanden gaben im Vergleich zu Teilnehmerinnen am "Seiwert"-Seminar an, sich an das im Training Vermittelte signifikant besser zu erinnern. Damit kann Hypothese 4 als bestätigt gelten.

Das Ergebnis wird durch Grafik 8 verdeutlicht:



Grafik 8: Ausmaß der Erinnerung an die Inhalte bei den beiden Trainingsgruppen. Niedrigere Werte bedeuten eine bessere Erinnerung der Trainingsinhalte.

5.4.5 Ergebnisse zu Hypothese 5

Hypothese 5:

Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer wenden das im Training Gelernte konsequenter an als Teilnehmer am Zeitmanagement-Training nach Seiwert.

Analog den beiden vorherigen Hypothesen, war das verwandte Verfahren zur Hypothesen-Testung auch für die nicht normalverteilte Variable Trainings-Anwendung der U-Test nach Mann-Whitney. Mit diesem wurden die Mittelwerte der selbsteingeschätzten Trainingsanwendung für die "Seiwert"- und die "Kanfer"-Gruppe miteinander verglichen.

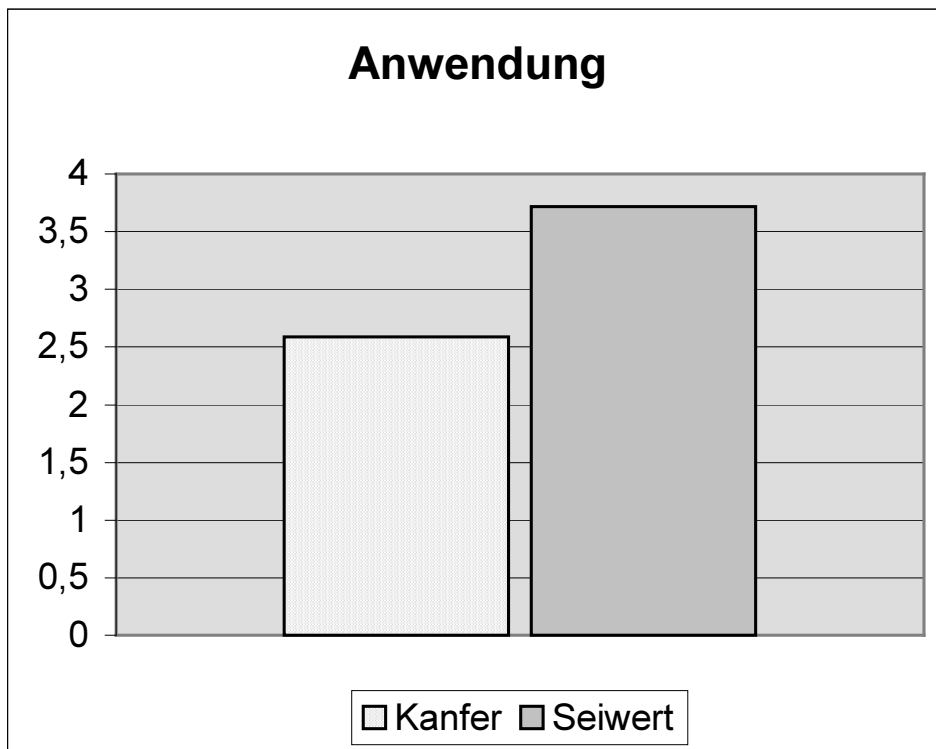
Das Ergebnis wird in Tabelle 57 verdeutlicht.

	Anwendung
Asymptot. Sig.	.000

Tab. 57: Vergleich der Trainingsanwendung beider Trainingsgruppen: Ergebnis des U-Tests

Erwartungsgetreu zeigt sich, daß die Trainees der "Kanfer"-Gruppe das im Selbstmanagement-Training Gelernte 3 Monate nach dem Training konsequenter anwenden als die Trainees der "Seiwert"-Gruppe. (Mittelwert der Gesamtstichprobe 3,15, Kanfer-Trainees 2,58, Seiwert-Probandinnen 3,72). Der Effekt ist wiederum auf einem α -Niveau von 5 Prozent signifikant, Hypothese 5 damit belegt.

Durch Grafik 9 soll auch dieses Ergebnis bildhaft dargestellt werden:



Grafik 9: Ausmaß der Anwendung des Gelernten durch die beiden Trainingsgruppen. Niedrigere Werte bedeuten eine stärkere Anwendung der Trainingstechniken.

5.4.6 Ergebnisse zu Hypothese 6

Hypothese 6:

Dem Selbstmanagement-Training nach Kanfer wird von den Teilnehmern ein positiverer beruflicher Einfluß zugeschrieben als dem Zeitmanagement-Training nach Seiwert.

Da es bei der sechsten Hypothese um die Erfassung der Daten zweier Erhebungszeitpunkte und deren Vergleich ging, wurde zu ihrer Überprüfung eine Varianzanalyse gerechnet. Tabellen 58 und 59 zeigen den gefundenen Effekt.

Variablen	Training	Mittelwert	Standardabweichung
Beruflicher	Kanfer	2,26	0,85
Trainingseinfluß t3	Seiwert	2,81	0,73
Beruflicher	Kanfer	2,38	0,65
Trainingseinfluß t4	Seiwert	2,92	0,67

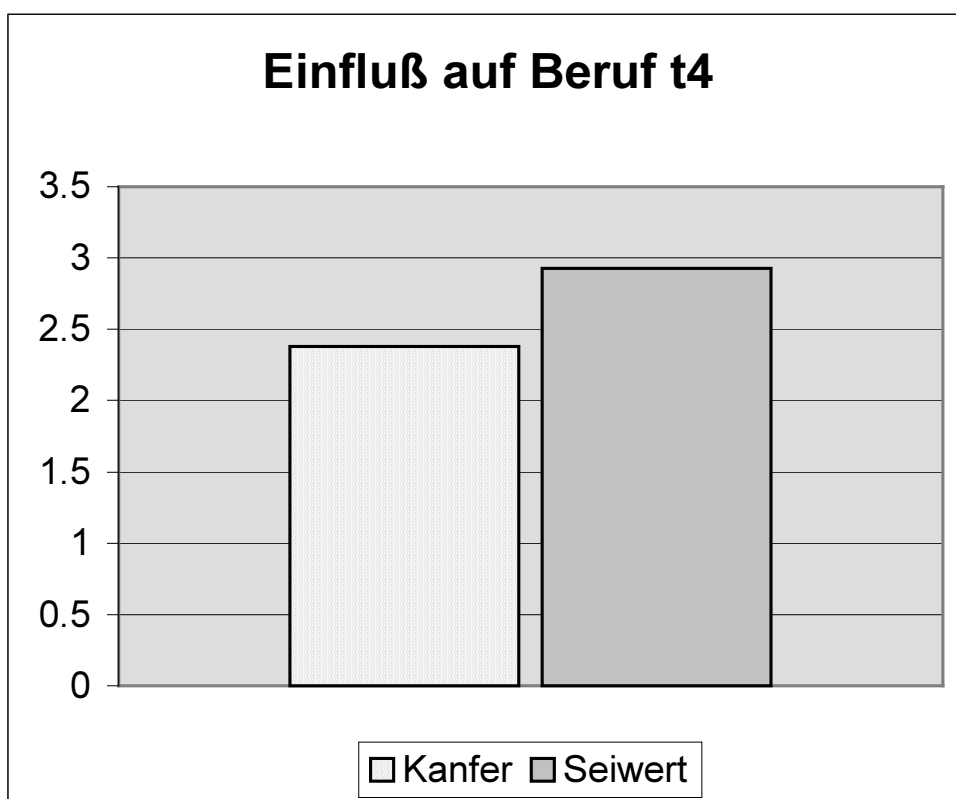
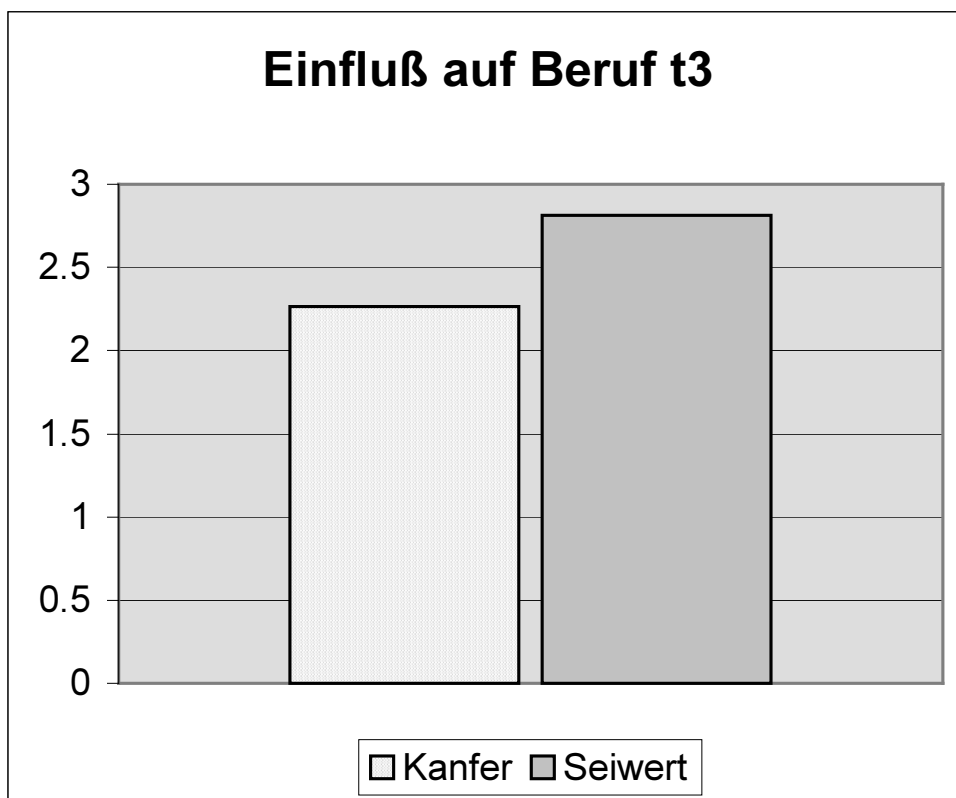
Tab. 58: Deskriptive Statistiken zum wahrgenommenen beruflichen Trainingseinfluß zu den Meßzeitpunkten t3 und t4

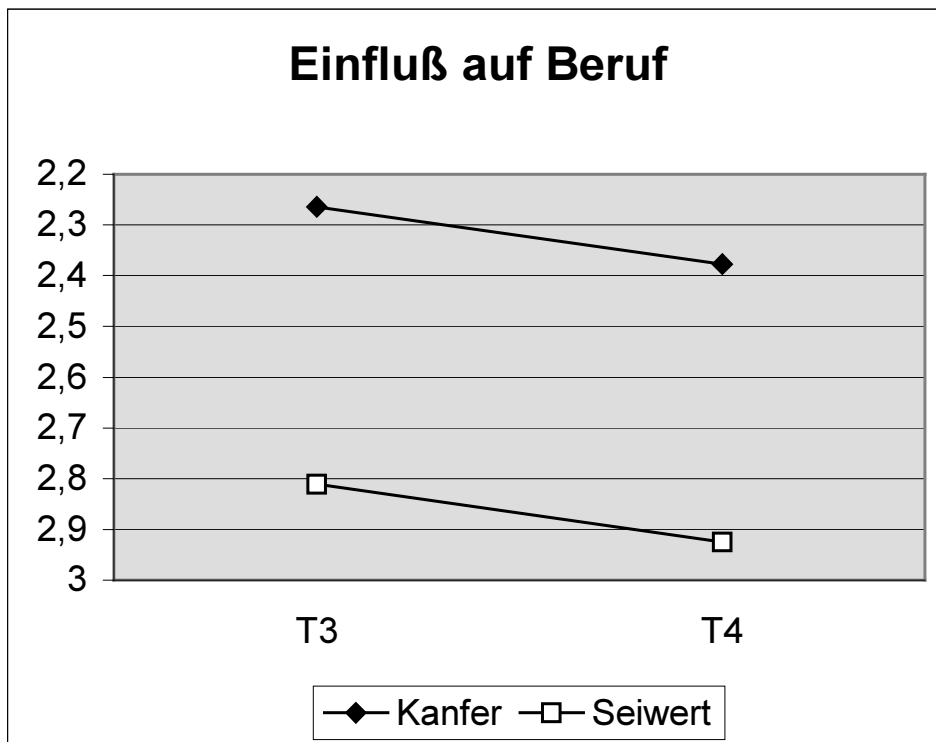
Varianzquelle	SS	df	MS	Femp	Sig
Haupteffekt Training	7,934	1	7,934	18,136	0,000
Fehler Training	45,498	104	0,437		

Tab. 59: Effekt zwischen den Trainingsgruppen zum wahrgenommenen beruflichen Trainingseinfluß

Es zeigt sich, daß im Einklang mit der Vorherannahme Personen, die am "Kanfer"-Training teilgenommen haben, einen positiveren beruflichen Einfluß des Trainings berichten, als diejenigen, die das "Seiwert"-Training durchliefen. Auch dieser Effekt ist signifikant.

Niveau und Richtung des wahrgenommenen beruflichen Trainingseinflusses zu den beiden Meßzeitpunkten werden für die beiden Selbstmanagement-Gruppen in den Grafiken 10, 11 und 12 dargestellt:





Grafiken 10/11/12: Beruflicher Trainingseinfluß auf die beiden Trainingsgruppen und dessen Entwicklung von Meßzeitpunkt t3 zu Meßzeitpunkt t4. Niedrigere Werte bedeuten dabei jeweils einen subjektiv positiveren beruflichen Einfluß

Es zeigt sich eine für beide Gruppen fast gleiche Reduzierung des selbsteingeschätzten positiven beruflichen Trainingseinflusses im 3-Monats-Intervall nach dem Training, wobei die unmittelbar nach Trainingsende gefundenen Niveauunterschiede zugunsten der "Kanfer"-Gruppe voll erhalten bleiben. "Kanfer"-Trainees schreiben ihrem Training also einen wesentlich positiveren beruflichen Einfluß zu als die Vpn des "Seiwert"-Seminars es tun. Hypothese 6 kann als bestätigt gelten.

5.4.7 Ergebnisse zu Hypothese 7

Hypothese 7:

Es besteht ein positiv-linearer Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Zielerreichung.

Um den angenommenen linearen Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeitserwartung und Zielerreichung der Probanden zu testen, wurde die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson berechnet.

Tabelle 60 zeigt das Ergebnis für die zum ersten Meßzeitpunkt (t1; 14 Tage vor dem Training) erhobene Selbstwirksamkeitserwartung und die bei der Nacherhebung (t4; 3 Monate nach dem Training) abgefragte Zielerreichung.

	Zielerreichung t4	Selbstwirksamkeit t1
Zielerreichung t4	—	.054
Selbstwirksamkeit t1	.054	—

Tab. 60: Ergebnis der Pearson-Korrelation zum Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit zu Meßzeitpunkt t1 und Zielerreichung zu Meßzeitpunkt t4

Entgegen der Hypothese konnte für die untersuchten Meßzeitpunkte kein inferenzstatistisch abgesicherter positiv-linearer Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Zielerreichung festgestellt werden. Es stellte sich nun die Frage, ob die Erhebungszeitpunkte einfach zu weit auseinander gelegen hatten und für folgende Meßzeitpunkte – die Selbstwirksamkeitserwartung war ja insgesamt viermal erhoben worden – der erwartete Zusammenhang zu finden sein würde. Die Ergebnisse sind in Tabelle 61 verdeutlicht.

	Selbstwirksamkeit t1	Selbstwirksamkeit t2	Selbstwirksamkeit t3	Selbstwirksamkeit t4
Zielerreichung t4	.054	-.027	.417**	.548**

Tab. 61: Pearson-Korrelationen zum Zusammenhang zwischen der Selbstwirksamkeit zu den Meßzeitpunkten t1,t2, t3 und t4 und der Zielerreichung zu Meßzeitpunkt t4.

Es wird deutlich, daß der Zusammenhang zwischen den beiden Variablen nach dem Training mit zunehmender zeitlicher Nähe steigt und auch signifikant wird. Insofern kann ein positiv-linearer Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Zielerreichung belegt werden, wodurch die Hypothese 7 im großen und ganzen als belegt gilt.

5.4.8 Ergebnisse zu Hypothese 8

Hypothese 8:

Die Ergebnis-Erwartung der Teilnehmer vor Trainingsbeginn ist ein Prädiktor für das Ausmaß der Zielerreichung nach dem Training.

In Hypothese 8 wird ein linearer Zusammenhang zwischen der Ergebnis-Erwartung der Probanden vor Trainingsbeginn und der nach 3 Monaten erhobenen Zielerreichung angenommen. Um diesen zu testen, wurde die Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson gerechnet. Tabelle 62 verdeutlicht das Ergebnis für die zum ersten Meßzeitpunkt (t1) erhobene Ergebnis-Erwartung und die bei der Nacherhebung (t4) angegebene Zielerreichung.

	Zielerreichung t4	Ergebniserwartung t1
Zielerreichung t4	—	.086
Ergebniserwartung t1	.086	—

Tab. 62: Ergebnis der Pearson-Korrelation zum Zusammenhang zwischen Ergebnis-Erwartung zu Meßzeitpunkt t1 und Zielerreichung zu Meßzeitpunkt t4

Entgegen der Annahme zeigt sich kein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Es ist zwar davon auszugehen, daß die Ergebnis-Erwartung bzgl. der Zielerreichung durch das "Kanfer"-Training ebenso positiv beeinflusst wurde wie die Selbstwirksamkeit und sich so bei Messung von Ergebnis-Erwartung und Zielerreichung zu ähnlicheren Zeitpunkten signifikante Zusammenhänge ergeben würden. Doch wurde die Ergebnis-Erwartung im Rahmen der vorliegenden Studie nur einmal, und zwar vor dem Training bezüglich der erwarteten Trainingseffekte erhoben, so daß weitere korrelative Berechnungen nicht möglich waren. Insofern muß Hypothese 8 unter den gegebenen Meßbedingungen als widerlegt gelten.

5.4.9 Ergebnisse zu Hypothese 9

Hypothese 9:

Die intrinsische Motivation der Teilnehmer vor Trainingsbeginn ist ein Prädiktor für das Ausmaß der Zielerreichung nach dem Training.

Hypothese 9 postuliert eine signifikante Korrelation zwischen der intrinsischen Motivation der Teilnehmer vor Trainingsbeginn und deren Zielerreichung nach 3 Monaten. Per Produkt-Moment-Korrelation nach Pearson wurde diese Annahme getestet.

Die Ergebnisse zur Korrelation von zu Meßzeitpunkt t1 erhobener intrinsischer Motivation und Zielerreichung zum Zeitpunkt des Posttests 2 (t4) finden sich in Tabelle 63.

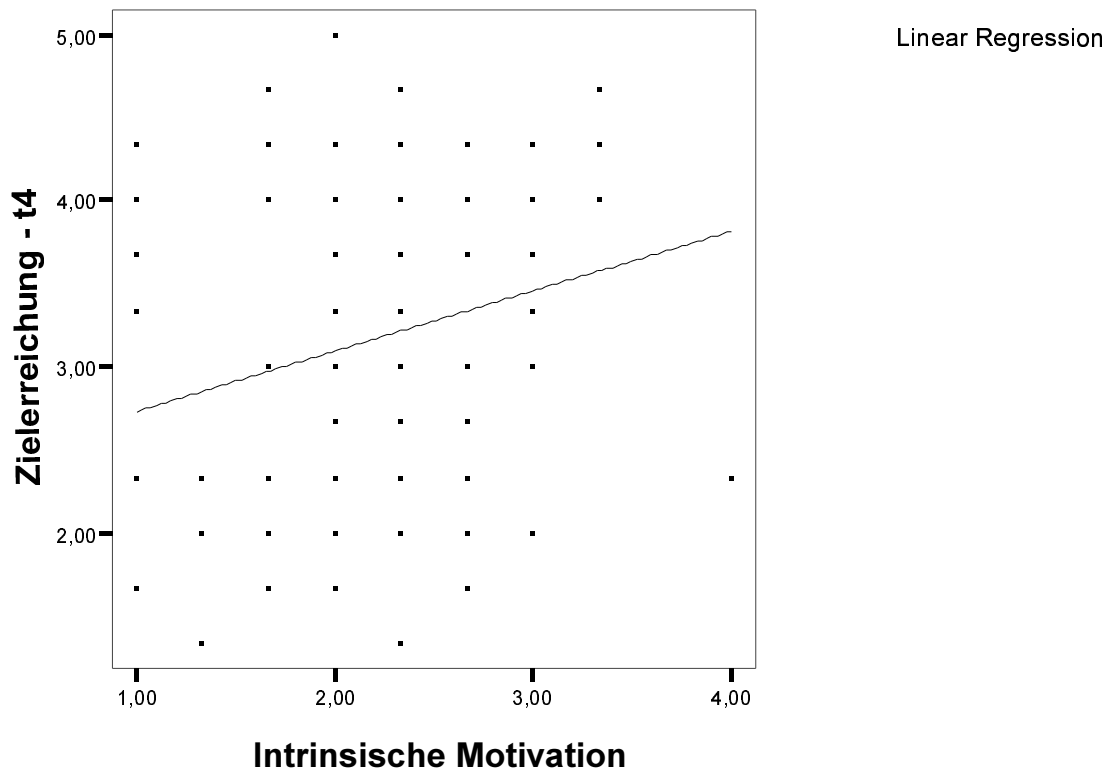
	Zielerreichung t4	Intrinsische Motivation t1
Zielerreichung t4	—	.232**
Intrinsische Motivation t1	.232**	—

$\alpha < .05$

Tab. 63: Ergebnis der Pearson-Korrelation zum Zusammenhang zwischen Intrinsischer Motivation zu Meßzeitpunkt t1 und Zielerreichung zu Meßzeitpunkt t4

Es zeigt sich ein signifikanter, jedoch schwächer als erwartet ausgeprägter Zusammenhang zwischen den beiden Variablen. Auch hier ist bei zeitnäher durchgeführter Messung eine weitaus höhere Korrelation zu erwarten, die jedoch aufgrund der Erhebung der intrinsischen Motivation in bezug auf die Trainingsteilnahme, die naturgemäß im Vorfeld des Trainings erfolgen mußte, nicht berechnet werden konnte. Dennoch kann die in Hypothese 9 getroffene Annahme als bestätigt gelten: mittels der intrinsischen Motivation vor Trainingsbeginn lassen sich überzufällig genaue Vorhersagen bezüglich der späteren Zielerreichung der Trainees treffen. Dabei ergab eine anschließend durchgeführte Regressionsanalyse mit Prüfung einer R^2 -Zunahme, daß die UV Intrinsische Motivation immerhin 5 Prozent der Gesamtvarianz der AV Zielerreichung aufklärt ($R^2 = .054$) bei einem signifikanten Regressionsmodell von $\text{sig.} = 0,017$.

Grafik 13 zeigt die Regressionsgerade zum Zusammenhang zwischen Intrinsischer Motivation und Zielerreichung für die Gesamtstichprobe:



Grafik 13: Regressionsgerade für den Zusammenhang zwischen Intrinsischer Motivation und Zielerreichung

5.4.10 Ergebnisse zu Hypothese 10

Hypothese 10:

Durch den kombinierten Effekt von Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und Intrinsischer Motivation läßt sich die Zielerreichung zuverlässiger vorhersagen als durch die Einzeleffekte der Variablen.

Da in Hypothese 10 der Zusammenhang dreier kombinierter Variablen (Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung, Intrinsische Motivation) mit einer AV (Zielerreichung) postuliert wird, wurde zu ihrer Testung eine Regressionsanalyse mit 3 Prädikoren und einer abhängigen Variable gerechnet.

Vor dem Hintergrund, daß für diese Berechnung nur die Teilnehmer-Angaben zu Meßzeitpunkt 1 zu den UV verwandt werden konnten und die Selbstwirksamkeit und Ergebnis-Erwartung keine, die Intrinsische Motivation nur schwache Korrelationen mit der Zielerreichung 3 Monate nach Trainingsende ergeben hatten, war die angenommene höhere Varianzaufklärung durch eine UV-Kombination zu diesem Zeitpunkt schon nicht mehr zu erwarten. Das bestätigt auch Tabelle 64.

Modell 1			Varianzanalyse			F	Sig	
Prädiktoren:	R	0,099		df	QS	MQS		
Selbstwirksamkeit	R²	0,010	Regression	2	0,953	0,476	0,515	0,599
Ergebniserwartung	Adjusted R²	-0,009	Residual	103	95,299	0,925		
AV:								
Zielerreichung	Standardfehler	0,9619						
Modell 2			Varianzanalyse			F	Sig	
Prädiktoren:	R	0,232		df	QS	MQS		
Intrinsische Motivation	R²	0,054	Regression	3	5,190	1,730	1,938	0,128
Selbstwirksamkeit,	Adjusted R²	0,026	Residual	102	91,061	0,893		
Ergebniserwartung								
AV:								
Zielerreichung	Standardfehler	0,9449						

Tab. 64: Regression mit R²-Zunahme durch die Prädiktoren Selbstwirksamkeit und Ergebnis-Erwartung (Modell 1) bzw. Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und Intrinsische Motivation (Modell 2) sowie Signifikanzprüfung

Ein signifikanter R²-Zuwachs liegt auch hier nur dann vor, wenn die Intrinsische Motivation mit einbezogen wird, während Selbstwirksamkeit und Ergebnis-Erwartung fast nichts zur Varianzaufklärung der abhängigen Variable Zielerreichung beitragen. Wie die Signifikanzprüfung der Regressionsmodelle zeigt, ist demnach keines der Regressionsmodelle signifikant. Insofern läßt die Intrinsische Motivation als Einzelprädiktor eine genauere Vorhersage der AV Zielerreichung zu (sig. = 0,017) als die Kombination aus den drei Prädiktoren "Selbstwirksamkeit", "Ergebnis-Erwartung" und "Intrinsische Motivation" (sig. = 0,128). In Anbetracht der Tatsache, daß zu einer Vorhersage der Zielerreichung für die Prädiktoren "Intrinsische Motivation" und "Ergebnis-Erwartung" keine zeitnäher an der AV liegenden Messungen vorgenommen wurden, wie dies für die "Selbstwirksamkeit" erfolgte, muß die in Hypothese 10 getroffene Annahme zurückgewiesen werden.

5.5 Ergebnisse der Zusatzerhebungen

Im Rahmen des Kontroll-Designs von Meßzeitpunkt 1 (14 Tage vor dem Training) bis zu Meßzeitpunkt 2 (unmittelbar vor dem Training) hatten sich unerwünschte Veränderungen ergeben. Nun sollte ausgeschlossen werden, daß die Ergebnisse auf diese – außerhalb der Trainingswirkung liegenden – Veränderungen und damit auf den Einfluß von Störvariablen zurückzuführen seien. Zu diesem Zweck wurden für die 3 abhängigen Variablen Selbstmanagement-Fertigkeiten, Selbstwirksamkeitserwartung und Globale Lebenszufriedenheit eine Multivariate Varianzanalyse mit den Pretest 2-Meßwerten als Kovariaten und dem between-subject-Faktor Training gerechnet.

Nachdem die Multivariate Varianzanalyse signifikante Unterschiede zugunsten des "Kanfer"-Trainings zwischen den Trainingsgruppen, im Zeitverlauf und im Verlauf zwischen den beiden Trainingsgruppen nachwies, wurde bislang noch nicht geklärt, welche der einzelnen AV-Maße zu den multivariaten Effekten beigetragen haben. Um dies zu überprüfen, wurde im Rahmen der Zusatzerhebungen nun eine univariate Varianzanalyse gerechnet. Dann wurden für beide Trainingsgruppen zusammengekommen die Einzelkontraste der AV "Selbstwirksamkeit", "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und "Globale Lebenszufriedenheit" überprüft. Und schließlich erfolgte eine univariate Testung des Trainingsfaktors für die 3 AV zwischen den beiden Selbstmanagement-Gruppen nach Kanfer und Seiwert.

Da zur Erfassung der abhängigen Variable "Selbstwirksamkeit" zwei unterschiedliche Skalen verwandt worden waren, die bei der Darstellung der Ergebnisse zu den Hypothesen stets zusammengefaßt wurden, erfolgten nun die multivariaten und univariaten varianzanalytischen Berechnungen sowie die Analyse der Einzelkontraste der 4 Meßzeitpunkte für die beiden Skalen separat mit dem Ziel, eventuelle Abweichungen feststellen zu können.

Mittels des Fragebogens waren einige Daten erhoben worden, die nicht Teil der Hypothesen waren, aber für den Vergleich der beiden Trainingsverfahren dennoch von Interesse sind. So wurden die Teilnehmer zusätzlich gefragt, ob sie das Training weiterempfehlen würden und inwieweit ihnen die Trainingsteilnahme bei ihrer Zielerreichung geholfen habe. Im Rahmen der post-hoc-Untersuchungen wurden die Unterschiede dieser Variablen für die Trainingsgruppen nach Kanfer und Seiwert untersucht.

Außerdem wurden die im Vorhinein als Prädiktoren für die Zielerreichung angenommenen Variablen, die diese Annahme – mit Ausnahme der Intrinsischen Motivation – für die Gesamtstichprobe nicht erfüllt hatten, getrennt für die beiden Trainingsgruppen untersucht, um zu sehen, ob sich ihre Vorhersagekraft dadurch erhöhen würde.

5.5.1 Ergebnisse der Zusatzerhebungen zum Kontroll-Design

Tabelle 65 zeigt die Ergebnisse der Kovarianzanalyse zum Kontroll-Design:

Effekt	Variable	QS	df	MQS	Femp	Sig
Zwischen den Gruppen: Training	Selbstwirksamkeit MZP 3	4,314	1	4,314	61,634	0,000
	Selbstwirksamkeit MZP 4	3,999	1	4,314	56,550	0,000
	Selbstmanagement- Fertigkeiten MZP 3	4,528	1	4,528	48,855	0,000
	Selbstmanagement- Fertigkeiten MZP 4	5,957	1	5,957	72,645	0,000
	Lebenszufriedenheit MZP 3	646,831	1	646,831	218,998	0,000
	Lebenszufriedenheit MZP 4	757,537	1	757,535	301,369	0,000

Tab. 65: Ergebnisse der Multivariaten Varianzanalyse für die AV "Selbstwirksamkeit", "Selbstmanagement-Fertigkeiten" und "Globale Lebenszufriedenheit" mit den Pretest 2-Meßwerten als Kovariaten und dem between-subject-Faktor Training

Wie Tabelle 65 zeigt, bleiben alle untersuchten Effekte signifikant, auch wenn man den Einfluß der Veränderung der AV-Ausprägungen vor Trainingsbeginn herausrechnet hält. Somit können die gefunden Effekte auf den unterschiedlichen Trainingseinfluß zurückgeführt werden, was die erwartungsgetreuen Ergebnisse zu Hypothesen 1 und 2 unterstreicht.

5.5.2 Ergebnisse der Zusatzerhebungen zu Hypothesen 1 und 2

Da in die Berechnung der ANOVA mehrere Meßzeitpunkte mit eingehen, eine Unabhängigkeit der Fehlerkomponenten aber nicht gegeben ist, wurde zuvor eine ε -Korrektur nach Greenhouse-Geisser durchgeführt. Tabelle 66 zeigt die Ergebnisse.

Varianzquelle	Variable	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	Selbstmanagement	4,731	1,686	2,807	40,641	0,000
	Lebenszufriedenheit	458,094	1,502	304,900	3,092	0,063
	Selbstwirksamkeit	3,762	1,472	2,556	40,805	0,000
Interaktion Meßzeitpunkt x Training	Selbstmanagement	13,111	1,666	7,778	112,633	0,000
	Lebenszufriedenheit	2665,519	1,502	1774,128	17,989	0,000
	Selbstwirksamkeit	7,424	1,472	5,045	80,628	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	Selbstmanagement	12,106	175,305	6,906E-02		
	Lebenszufriedenheit	15409,887	156,254	98,621		
	Selbstwirksamkeit	9,576	153,055	6,257E-02		

Tab. 66: ANOVA-Ergebnisse zur Entwicklung der 3 AV innerhalb beider Trainingsgruppen

Es zeigt sich, daß alle drei Maße zum multivariaten Effekt für den within-subject-Faktor (Meßzeitpunkt und Meßzeitpunkt x Training) beitragen. Zwar wird die Änderung über die Zeit für die Lebenszufriedenheit statistisch gesehen nicht bedeutsam, doch verfehlt sie das Signifikanzniveau ($\text{sig.} = 0.05$) mit $\text{sig.} = 0.063$ nur sehr knapp. Wird der Interaktionseffekt von Meßzeitpunkt und Trainingsverfahren berücksichtigt, sind die Entwicklungen aller drei AV signifikant.

Als nächstes interessierte im Rahmen der Zusatzerhebungen die Veränderung der Variable-nausprägungen von Meßzeitpunkt zu Meßzeitpunkt. Um zu überprüfen, inwieweit sich die Werte eines Meßzeitpunkts von den Werten des vorhergehenden Meßzeitpunkts statistisch unterscheiden, wurden für den within-subjects-Faktor über beide Trainingsgruppen die Einzelkontraste gebildet. Dabei vergleicht der erste Kontrast (MZP 1) die Werte von Meßzeitpunkt 2 mit denen von Meßzeitpunkt 1, der zweite Kontrast (MZP 2) die Werte von Meßzeitpunkt 3 mit denen von Meßzeitpunkt 2 und der dritte Kontrast (MZP 3) die Daten von Meßzeitpunkt 4 mit denen von Meßzeitpunkt 3. Tabelle 67 zeigt die Ergebnisse.

Varianzquelle	Variable	MZP	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	Selbstmanagement	MZP 1	0,399	1	0,399	32,939	0,00
		MZP 2	4,547	1	4,547	43,289	0,00
		MZP 3	0,305	1	0,305	5,806	0,18
	Lebenszufriedenheit	MZP 1	1,358	1	1,358	0,087	0,768
		MZP 2	7,934	1	7,934	0,069	0,793
		MZP 3	534,377	1	534,377	11,516	0,001
	Selbstwirksamkeit	MZP 1	0,322	1	0,322	47,778	0,00
		MZP 2	3,654	1	3,654	46,254	0,00
		MZP 3	0,229	1	0,229	7,744	0,06
Interaktion Meßzeitpunkt x Training	Selbstmanagement	MZP 1	0,134	1	0,134	11,097	0,00
		MZP 2	10,245	1	10,245	97,535	0,00
		MZP 3	1,076	1	1,076	20,519	0,18
	Lebenszufriedenheit	MZP 1	1,358	1	1,358	0,087	0,768
		MZP 2	2444,160	1	2444,160	21,231	0,793
		MZP 3	9,660	1	9,660	0,208	0,001
	Selbstwirksamkeit	MZP 1	0,142	1	0,142	21,106	0,00
		MZP 2	7,423	1	7,423	93,971	0,00
		MZP 3	0,109	1	0,109	3,705	0,06
Fehler Meßzeitpunkt	Selbstmanagement	MZP 1	1,258	104	1,210E-02		
		MZP 2	10,924	104	0,105		
		MZP 3	5,456	104	5,246E-02		
	Lebenszufriedenheit	MZP 1	1619,283	104	15,570		
		MZP 2	11972,90	104	115,124		
		MZP 3	4825,962	104	46,403		
	Selbstwirksamkeit	MZP 1	0,700	104	6,730E-03		
		MZP 2	8,216	104	7,900E-02		
		MZP 3	3,073	104	2,955E-02		

Tab. 67: Ergebnisse der Einzelkontraste der 3 AV innerhalb beider Trainingsgruppen. Kontrast MZP1 vergleicht die Werte der 3 AV zu Meßzeitpunkt t2 mit denen zu t1, MZP 2 die von t3 mit t2 und MZP 3 die Werte von t4 mit denen von t3

Über die Zeit gesehen, gibt es lediglich für die AV Lebenszufriedenheit von Pretest 1 bis Posttest 1 unmittelbar nach dem Training keine Veränderung. Doch innerhalb der 3 Monate nach dem Training verbessert sich die wahrgenommene Lebenszufriedenheit der Teilnehmerinnen signifikant, d.h. von Posttest 1 zu Posttest 2 ist die Veränderung bedeutsam. Im übrigen kommt der vergleichsweise schwache Effekt bei der Lebenszufriedenheit vor dem Training bis direkt nach dem Training daher, daß sich diese Variable bei den "Kanfer"-Probanden zwar deutlich verbessert, die "Seiwert"-Vpn jedoch im gleichen Zeitraum an Lebenszufriedenheit einbüßen. Insofern hebt der negative "Seiwert"-Effekt den positiven "Kanfer"-Effekt nahezu auf, so daß sich für die Stichprobe insgesamt gerade keine signifikante Veränderung bei der Lebenszufriedenheit mehr zeigt. Für die AV Selbstwirksamkeitserwartung und

Selbstmanagement-Fertigkeiten überwiegt die positive Wirkung des "Kanfer"-Trainings klar die jeweiligen "Seiwert"-Effekte und führt insgesamt zu einer bedeutenden Verbesserung beider Variablenausprägungen über die Meßzeitpunkte.

Für die Interaktion zwischen Training und Meßzeitpunkt finden sich ähnliche Ergebnisse. In den meisten Fällen zeigt sich eine Interaktion, d.h. eine unterschiedliche Veränderung der beiden Trainingsgruppen zwischen zwei Meßzeitpunkten. Auch hier weist die AV Lebenszufriedenheit zweimal keine signifikanten Effekte auf, und zwar diesmal von Pretest 1 zu Pretest 2 (also vor dem Training) und von Posttest 1 zu Posttest 2 (nach dem Training). Während des Trainings ergibt sich auch für diese Variable eine bedeutsame Veränderung.

Ganz knapp oberhalb des Signifikanzniveaus liegt die Veränderung in der Selbstwirksamkeitserwartung von Posttest 1 zu Posttest 2. Für beide Trainingsgruppen ergibt sich in diesem Zeitraum eine leichte Verbesserung der Selbstwirksamkeitserwartung der Probanden, wobei die Kanfer-Vpn deutlicher in ihrer Selbstwirksamkeit zunehmen als die Teilnehmer am Seiwert-Training (vgl. 5.3.1/5.3.2 Ergebnisse zu Hypothesen 1 und 2). Insgesamt schätzt sich die "Kanfer"-Stichprobe nach dem Training ohnehin weit selbstwirksamer ein, als es die "Seiwert"-Population tut. Inhaltlich gesehen ergeben sich die Interaktionseffekte von Pretest 2 bis Posttest 2 durch eine klare Verbesserung der "Kanfer"-Trainees in ihrer Lebenszufriedenheit, ihren Selbstmanagement-Fertigkeiten und ihrer Selbstwirksamkeit bei einer negativen Variablenveränderung durch das "Seiwert"-Training. Dagegen war vor Trainingsbeginn eine – im Vergleich zur "Seiwert"-Gruppe signifikante – Verschlechterung der wahrgenommenen Selbstwirksamkeit und Selbstmanagement-Fertigkeiten in der "Kanfer"-Stichprobe festzustellen, die auch in ihrer Lebenszufriedenheit deutlich unter den "Seiwert"-Vpn lag.

Schließlich sollte noch einmal der between-subjects-Faktor Training betrachtet und hierbei univariat die Unterschiede zwischen den Trainingsgruppen überprüft werden. „Gibt es insgesamt Unterschiede in der Variablenausprägung zwischen den beiden Trainings-Stichproben?“, lautete die Frage. Zu ihrer Überprüfung wurde eine Varianzanalyse mit einer zweistufigen UV (Training nach Kanfer oder Seiwert) und 3 AV gerechnet, deren Ergebnisse in Tabelle 68 stehen.

Varianzquelle	Variable	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Training	Selbstmanagement	0,583	1	0,583	4,384	0,040
	Lebenszufriedenheit	103,021	1	103,021	0,671	0,415
	Selbstwirksamkeit	1,582	1	1,582	9,076	0,003
Fehler Training	Selbstmanagement	13,954	104	0,134		
	Lebenszufriedenheit	15973,764	104	153,594		
	Selbstwirksamkeit	18,133	104	0,174		

Tab. 68: Ergebnisse der univariaten Varianzanalysen zum Trainings-Effekt auf die 3 AV

Über alle vier Meßzeitpunkte zusammengenommen unterscheiden sich die Trainingsgruppen in der Ausprägung der AV Selbstmanagement-Fertigkeiten und Selbstwirksamkeit, aber nicht bezüglich ihrer Lebenszufriedenheit. Erklären läßt sich der mangelnde Effekt erneut durch die gegenläufige Entwicklung dieser Variable in den beiden Trainingsgruppen.

Zur Erfassung der Selbstwirksamkeitserwartung wurden zwei unterschiedliche Skalen verwandt, die bislang jedoch in einer einzigen Variable "Selbstwirksamkeit" zusammengefaßt wurden. Skala 1 ist dabei die Skala „general self-efficacy“ der „Self-Efficacy Scale“ (Sherer et al., 1982), Skala zwei ein aktueller Fragenkatalog zur Erfassung der Beruflichen Selbstwirksamkeitserwartung (Occupational Self-Efficacy) von Collani und Schyns (1999). Ihre gemeinsame Verwendung ließ sich durch eine im Vorhinein erfolgte Überprüfung des Zusammenhangs rechtfertigen, zu der eine Pearson-Korrelation gerechnet wurde. Das Ergebnis zeigt Tabelle 69:

	Selbstwirksamkeit Skala 2	Selbstwirksamkeit Skala 2
Selbstwirksamkeit Skala 1	—	.609**
Selbstwirksamkeit Skala 2	.609**	—

Tab. 69: Pearson-Korrelation der beiden Selbstwirksamkeitsskalen

Es zeigt sich ein hoher, positiver und signifikanter Zusammenhang von $r = .609$, der eine gemeinsame Verwendung beider Skalen als Gesamtskala "Selbstwirksamkeit" nahelegte. Jedoch ließ das Ergebnis auch deutliche Unterschiede in der Beantwortung der beiden Fragenkataloge erkennen, so daß im Rahmen der Zusatzerhebungen nun überprüft wurde, inwieweit sich die Einzelergebnisse der beiden Skalen im Vergleich unterscheiden. Dazu wurden zunächst für alle vier Meßzeitpunkte (t1, t2, t3 und t4) Mittelwerte und Standardabweichungen

chungen für die Trainingsgruppen gesondert und für alle Versuchsteilnehmer gemeinsam berechnet, die in Tabelle 70 dargestellt sind.

	Training	Mittelwert	Standardabweichung
Selbstwirksamkeit	Kanfer	2,39	0,44
Skala 1	Seiwert	2,55	0,44
Selbstwirksamkeit	Kanfer	2,47	0,43
Skala 1	Seiwert	2,57	0,43
Selbstwirksamkeit	Kanfer	2,08	0,41
Skala 1	Seiwert	2,62	0,46
Selbstwirksamkeit	Kanfer	2,02	0,38
Skala 1	Seiwert	2,55	0,42
Selbstwirksamkeit	Kanfer	2,72	0,57
Skala 2	Seiwert	2,60	0,62
Selbstwirksamkeit	Kanfer	2,82	0,57
Skala 2	Seiwert	2,62	0,59
Selbstwirksamkeit	Kanfer	2,31	0,50
Skala 2	Seiwert	2,73	0,56
Selbstwirksamkeit	Kanfer	2,22	0,48
Skala 2	Seiwert	2,77	0,49

Tab. 70: Deskriptive Statistiken zu den beiden Selbstwirksamkeitsskalen für die "Kanfer"- und die "Seiwert"-Gruppe

In einem nächsten Schritt wurde eine MANOVA mit dem multivariaten Test Wilk's Lambda für die AVs Selbstwirksamkeits-Skala 1 und Skala 2 gerechnet, deren Ergebnis in Tabelle 71 dargestellt ist. (Da der Mauchly-Test auf Unabhängigkeit der Fehlerkomponenten von Meßzeitpunkt zu Meßzeitpunkt (Sphärizität) eine Verletzung dieser Voraussetzung für die Berechnung von Varianzanalysen mit Meßwiederholung ergeben hatte, erfolgte im Vorfeld die Greenhouse-Geisser-Korrektur.)

Effekt	Varianzquelle	Test	Wert	Femp	Sig
Zwischen den Gruppen	Haupteffekt Training	Wilk's Lambda	0,813	11,821	0,000
Innerhalb der Gruppen	Haupteffekt Meßzeitpunkt	Wilk's Lambda	0,711	19,297	0,000
	Interaktion Meßzeitpunkt x Training	Wilk's Lambda	0,551	35,951	0,000

Tab. 71: Ergebnisse der MANOVA zu den beiden Selbstwirksamkeitsskalen

(Neben Wilk's Lambda wurden auch die multivariaten Tests Pillai's Trace, Hotelling's Trace und Roy's Largest Root gerechnet. Da die Ergebnisse identisch waren, wurde aus Gründen der Übersichtlichkeit nur Wilk's Lambda aufgeführt.)

Multivariat zeigen sich Effekte des Trainings, des Meßzeitpunkts und der Interaktion, d.h. daß sich die Trainingsgruppen bezüglich der beiden Selbstwirksamkeitsskalen prinzipiell über alle Meßzeitpunkte gesehen voneinander unterscheiden, daß sich insgesamt für alle Vpn unabhängig von ihrer Trainingsgruppenzugehörigkeit eine Veränderung im Laufe der Zeit feststellen läßt, und daß schließlich wegen der signifikanten Interaktion von einer unterschiedlichen Veränderung der beiden Gruppen im Laufe der Zeit ausgegangen werden kann.

Um die Innerhalb-der-Gruppen-Effekte für die beiden Selbstwirksamkeitsskalen separat betrachten zu können, erfolgte nun eine univariate, varianzanalytische Testung, deren Resultate Tabelle 72 zeigt:

Varianzquelle	Variable	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	Selbstwirksamkeit Skala 1	3,762	1,531	2,457	31,776	0,000
	Selbstwirksamkeit Skala 2	3,804	1,589	2,394	24,621	0,000
Interaktion Meßzeitpunkt x Training	Selbstwirksamkeit Skala 1	4,442	1,531	2,900	37,519	0,000
	Selbstwirksamkeit Skala 2	11,238	1,589	7,073	72,735	0,000
Fehler Meßzeitpunkt	Selbstwirksamkeit Skala 1	12,331	159,270	7,731E-02		
	Selbstwirksamkeit Skala 2	16,068	165,242	9,724E-02		

Tab. 72: Ergebnisse der univariaten Tests zu den Effekten innerhalb der Trainingsgruppen bzgl. der beiden Selbstwirksamkeitsskalen

Auch hier zeigte sich eine Veränderung der Vpn über die verschiedenen Meßzeitpunkte sowie der Interaktionseffekt, der aussagt, daß sich die Teilnehmer der beiden Trainingsgruppen über die Zeit bzgl. ihrer Selbstwirksamkeitserwartungen unterschiedlich entwickelt haben. Im nächsten Schritt wurde nun die Überprüfung der Innerhalb-der-Person-Effekte (Meßzeitpunkt und Meßzeitpunkt x Training) für alle drei Meßintervalle aufgefächert, um die Veränderung der Variablenausprägungen (Selbstwirksamkeit Skalen 1 und 2) von Meßzeitpunkt zu Meßzeitpunkt testen zu können. Dazu wurden erneut die Einzelkontraste gebildet. Der erste Kontrast (MZP 1) vergleicht die Werte von Meßzeitpunkt 2 mit denen von Meßzeitpunkt 1, der zweite Kontrast (MZP 2) die Werte von Meßzeitpunkt 3 mit denen von Meßzeitpunkt 2 und der dritte Kontrast (MZP 3) Daten von Meßzeitpunkt 4 mit denen von Meßzeitpunkt 3. Die Ergebnisse enthält Tabelle 73:

Varianzquelle	Variable	MZP	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Meßzeitpunkt	Selbstwirksamkeit Skala 1	MZP 1	0,288	1	0,288	41,945	0,00
		MZP 2	3,129	1	3,129	33,822	0,00
		MZP 3	0,462	1	0,462	9,862	0,02
	Selbstwirksamkeit Skala 2	MZP 1	0,357	1	0,357	16,381	0,000
		MZP 2	4,220	1	4,220	32,407	0,000
		MZP 3	7,663E-02	1	7,663E-02	1,525	0,220
Interaktion Meßzeitpunkt x Training	Selbstwirksamkeit Skala 1	MZP 1	9,724E-02	1	9,724E-02	14,157	0,000
		MZP 2	5,013	1	5,013	54,200	0,000
		MZP 3	6533E-04	1	6533E-04	0,014	0,906
	Selbstwirksamkeit Skala 2	MZP 1	0,195	1	0,195	8,966	0,003
		MZP 2	10,305	1	10,305	79,134	0,000
		MZP 3	0,405	1	0,405	8,054	0,005
Fehler Meßzeitpunkt	Selbstwirksamkeit Skala 1	MZP 1	0,714	104	6.869E-03		
		MZP 2	9,620	104	9.250E-02		
		MZP 3	4,875	104	4.688E-02		
	Selbstwirksamkeit Skala 2	MZP 1	2,265	104	2,178E-02		
		MZP 2	13,543	104	0,130		
		MZP 3	5,226	104	5,025E-02		

Tab. 73: Vergleich der Einzelkontraste der Selbstwirksamkeitsskalen innerhalb beider Trainingsgruppen. Kontrast MZP1 vergleicht die Werte der 3 AV zu Meßzeitpunkt t2 mit denen zu t1, MZP 2 die von t3 mit t2 und MZP 3 die Werte von t4 mit denen von t3

Wie Tabelle 73 zeigt, sind nahezu alle Kontraste signifikant, was bedeutet, daß beide Skalen die Veränderungen der Selbstwirksamkeitserwartungen der Probandinnen von Meßzeitpunkt zu Meßzeitpunkt und die Interaktion des zeitlichen mit dem Trainingseffekt gleichermaßen erfassen. Doch gibt es zwei Ausnahmen. So zeigt Selbstwirksamkeitsskala 1 von Posttest 1 (unmittelbar nach dem Training) zu Posttest 2 (3-Monats-Nachbefragung) keine Interaktion, also keinen unterschiedlichen Verlauf der Kurven beider Gruppen mehr, während sich laut Selbstwirksamkeitsskala 2 von Posttest 1 zu Posttest 2 im Durchschnitt überhaupt keine Veränderung mehr findet, wenn man die Stichprobe als Gesamtheit betrachtet.

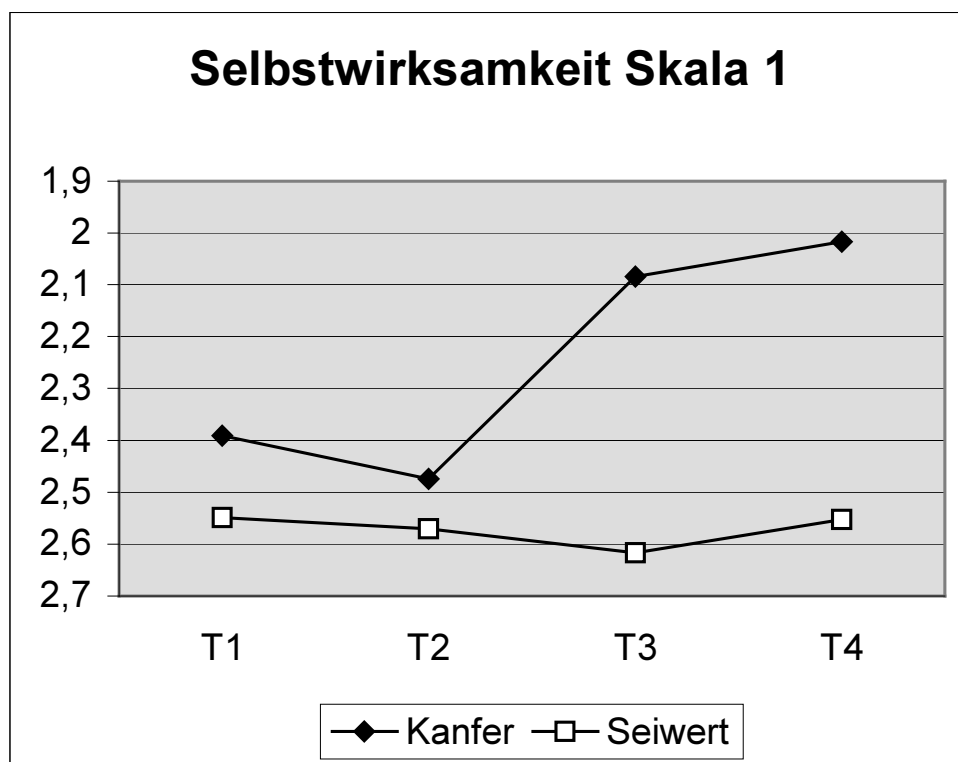
Abschließend wurde mittels einer Varianzanalyse noch der Zwischen-den-Gruppen-Effekt (Training) bezüglich der beiden Selbstwirksamkeitsskalen überprüft. In Tabelle 74 sind die Resultate dargestellt:

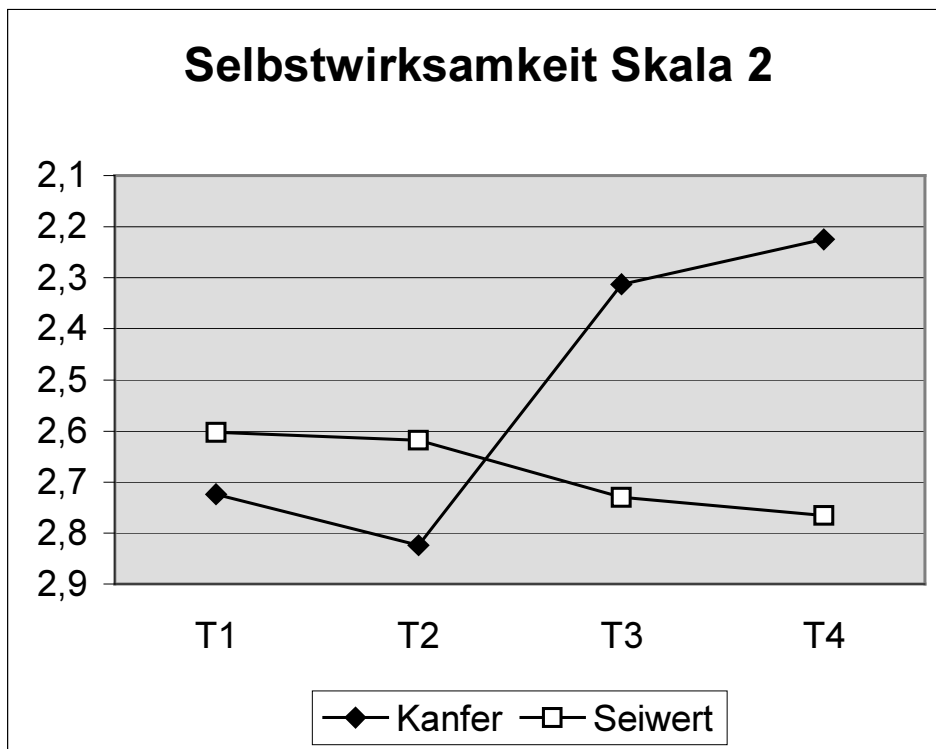
Varianzquelle	Variable	QS	df	MQS	Femp	Sig
Haupteffekt Training	Selbstwirksamkeit Skala 1	2,907	1	2,907	31,776	0,000
	Selbstwirksamkeit Skala 2	0,658	1	2,394	0,658	0,117
Fehler Training	Selbstwirksamkeit Skala 1	15,764	104	7,731E-02		
	Selbstwirksamkeit Skala 2	27,307	104	9,724E-02		

Tab. 74: Ergebnisse der univariaten Tests zu den Effekten zwischen den Trainingsgruppen bzgl. der beiden Selbstwirksamkeitsskalen.

Es zeigte sich, daß nur Selbstwirksamkeitsskala 1 global über die Meßzeitpunkte hinweg einen inferenzstatistisch abgesicherten Unterschied zwischen den beiden Trainings erfaßt, während die zweite Skala dies nicht tut.

Grafiken 14 und 15 sollen diese Ergebnisse veranschaulichen.





Grafik 14/15: Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung in den beiden Trainingsgruppen

Wie anhand der grafischen Darstellung deutlich wird, weisen gemäß der zweiten Selbstwirksamkeitsskala beide Trainingsgruppen wiederum einen gegensätzlichen Verlauf auf. Während die "Kanfer"-Teilnehmer von einer etwas niedrigeren Selbstwirksamkeitserwartung ausgehen und diese sich während der Wartephase vor dem Training sogar noch verschlechtert, bleibt sie bei den "Seiwert"-Vpn auf einem etwas höheren Niveau gleich. Dafür fällt sie aber im Verlauf des Trainings etwas und während der 3 Monate nach dem Seminar tendenziell noch einmal minimal ab, wobei sich bei den Trainees im Selbstmanagement-Kurs nach Kanfer eine sehr deutliche Erhöhung der Selbstwirksamkeitserwartung während des Trainings um eine halbe Skalenstufe und auch im folgenden Vierteljahr noch einmal eine kleine Steigerung findet. So beträgt der von Selbstwirksamkeitsskala 2 wie von Skala 1 erfaßte Niveauunterschied bezüglich der Selbstwirksamkeit zum Zeitpunkt der Nachbefragung einen halben Skalenabstand. Durch die Gegenläufigkeit der Kurven erkennt die zweite Skala im Gegensatz zur ersten jedoch global gesehen keinen Selbstwirksamkeits-Unterschied in den beiden Trainingsgruppen.

Dieselbe Ursache bedingt auch das nicht signifikante Ergebnis für Skala 2 bezüglich der durchschnittlichen Veränderung der Trainingsteilnehmer in ihrer Selbstwirksamkeitserwartung von Posttest 1 zu Posttest 2. Denn während die "Kanfer"-Probanden hier noch einmal

eine leichte Steigerung erfahren, geben die "Seiwert"-Trainees eine tendenzielle Reduzierung an – beide Effekte heben sich gegenseitig auf.

5.5.3 Ergebnisse der Zusatzerhebungen zu Hypothesen 3 bis 6

Mittels dreier 2-faktorieller Varianzanalysen wurde nun überprüft, inwieweit die 3 Moderatorvariablen Intrinsische Motivation, Ergebnis-Erwartung und Selbstwirksamkeit zur Erklärung der Unterschiede in der Zielerreichung nach den beiden Selbstmanagement-Trainings beitragen können. Dazu wurden die Werte der 106 Probanden für die 3 Moderatorvariablen mediandichotomisiert. Dies führte bei der Selbstwirksamkeit zu einer Aufteilung von 53:53 Probanden, bei der Intrinsischen Motivation ergab sich ein Verhältnis von 42:64 Personen und bei der Ergebnis-Erwartung standen sich nach der Mediandichotomisierung 49:57 Vpn gegenüber. Überprüft wurde nun jeweils der Interaktionseffekt von UV und Training als die beiden Faktoren in seiner Auswirkung auf die AV Zielerreichung

Die resultierenden Effekte zeigt die folgenden Tabelle 75:

Effekt	Variablen	QS	df	MQS	Femp	Sig
Interaktion	Selbstwirksamkeit x Training	3,308	7	0,473	0,394	0,872
	Intrinsische Motivation x Training	5,751	9	0,639	1,146	0,341
	Ergebnis- Erwartung x Training	4,438	5	0,888	1,349	0,251

Tab. 75: Ergebnisse der 2-faktoriellen ANOVAs mit dem Interaktionseffekt zwischen den beiden Faktoren Training und den mediandichotomisierten Moderatorvariablen "Selbstwirksamkeit", "Intrinsische Motivation" und "Ergebnis-Erwartung" als UVs und der AV "Zielerreichung"

Keiner der 3 untersuchten Interaktionseffekte wurde signifikant. Insofern bestätigen sich auch nach diesen Verfahren die Vorergebnisse, daß die Selbstwirksamkeit, die Ergebnis-Erwartung und die Intrinsische Motivation der Probanden, erhoben vor dem Beginn des Trainings, nicht wesentlich zur Aufklärung der Zielerreichungsvarianz beitragen können. Vielmehr

wird nahegelegt, die unterschiedlich gute Zielerreichung der Probanden auf die verschiedenen Trainingsverfahren zu attribuieren, an denen sie teilgenommen hatten.

Neben der Zielerreichung, der beruflichen Unterstützung durch das Training, der Trainings-Anwendung und der Erinnerung an die Trainingsinhalte wurden von den Probanden noch einige weitere, zur Einschätzung der Trainingswirkung wesentliche Angaben erhoben. So wurden die Teilnehmer beider Gruppen unmittelbar nach dem Training (t3) sowie im Rahmen der 3-Monats-Katamnese (t4) zum einen gefragt, ob sie bereit wären, das von ihnen durchlaufene Training einem guten Freund bzw. einer guten Freundin weiterzuempfehlen. Zur Überprüfung möglicher Unterschiede zwischen zwei unabhängigen Stichproben wurde der Mann-Whitney U-Test gerechnet, da die Variable "Empfehlungs-Bereitschaft" nicht normalverteilt war. Tabelle 76 enthält das Ergebnis:

	Empfehlung t3	Empfehlung t4
Sig.	0,092	0,000

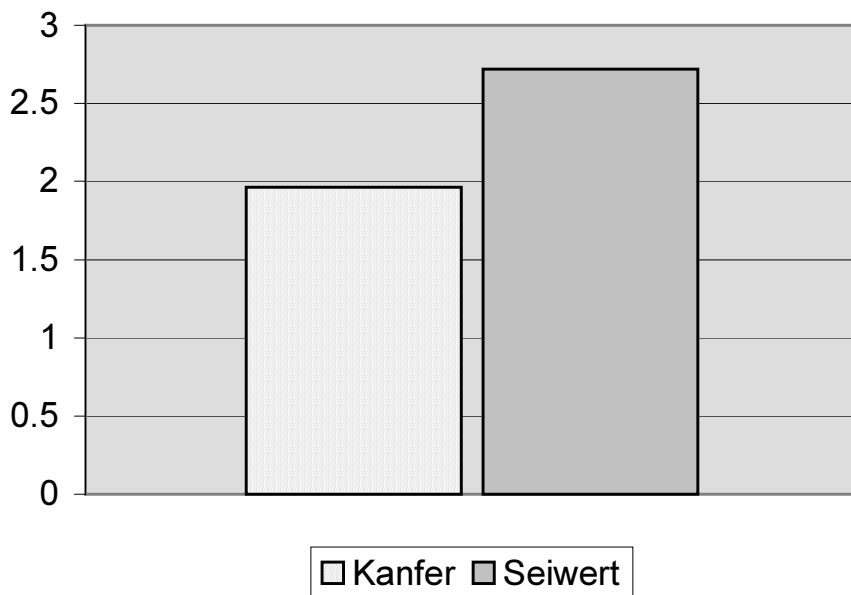
Tab. 76: Vergleich der Empfehlungsbereitschaft beider Trainingsgruppen: Ergebnis des U-Tests

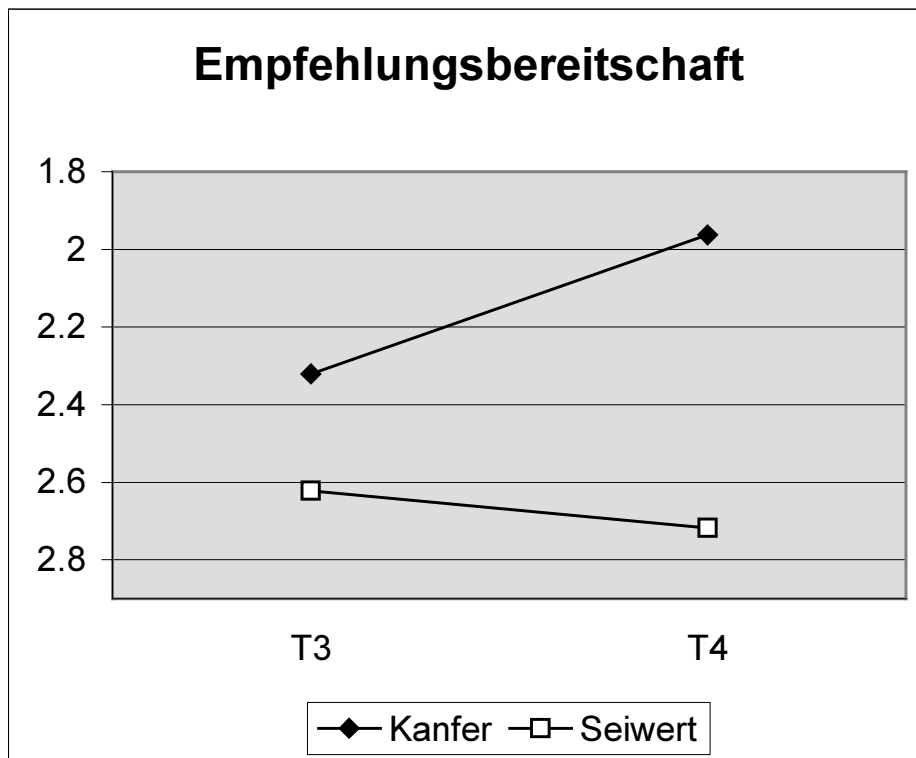
Es zeigt sich, daß der Unterschied in der Empfehlungsbereitschaft der beiden Teilnehmergruppen zum Meßzeitpunkt 3 unmittelbar nach dem Training (t3) noch nicht bedeutsam wird, wenn er auch mit sig. = 0.92 das Signifikanzniveau relativ knapp verfehlt. 3 Monate nach dem Selbstmanagement-Seminar (t4) unterscheiden sich die "Kanfer"- und die "Seiwert"-Probanden dann signifikant in ihrer Bereitschaft, das Training, an dem sie teilgenommen hatten, einem guten Freund oder einer guten Freundin zu empfehlen. (Mittelwerte für die Gesamtgruppe: t3 = 2,47/t4 = 2,34; Kanfer-Teilnehmerinnen: t3 = 2,32/t4 = 1,96; Seiwert-Trainees: t3 = 2,62/t4 = 2,72.) In welche Richtung die gefundene Differenz geht, zeigen auch die folgenden Grafiken 16, 17 und 18:

Empfehlung t3



Empfehlung t4





Grafik 16/17/18: Unterschiede und Entwicklung der Empfehlungsbereitschaft zu Meßzeitpunkt t3 und t4 in den beiden Trainingsgruppen

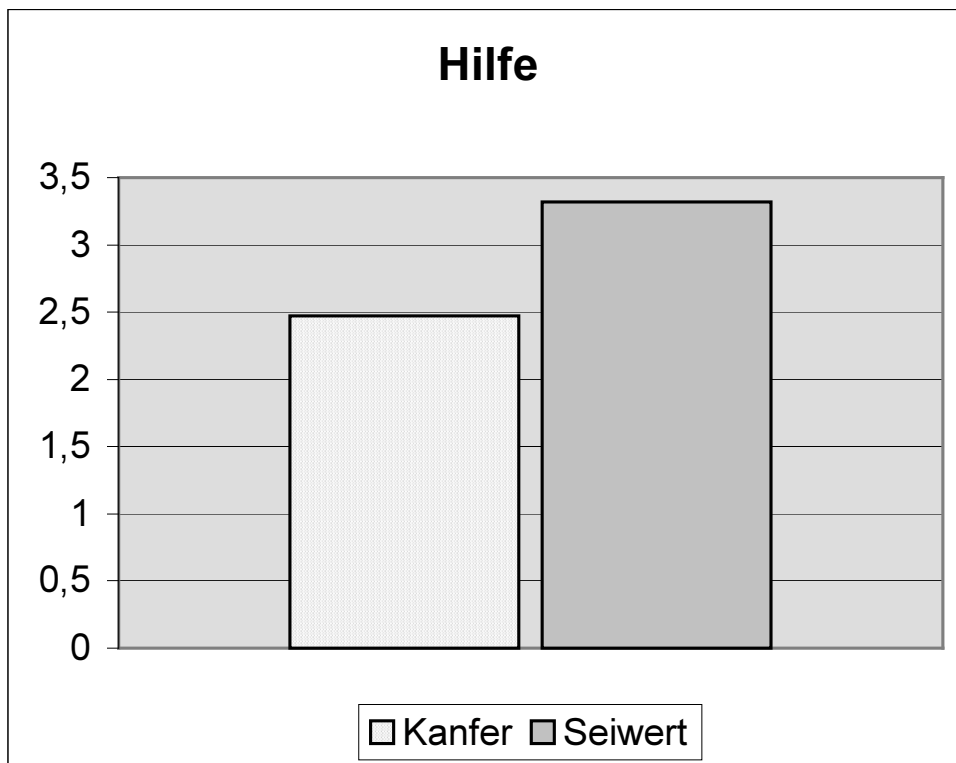
Die Grafiken verdeutlichen, daß die "Kanfer"-Trainees jeweils bereit sind, ihr Training einem Freund weiterzuempfehlen. Während dieser Unterschied unmittelbar nach dem Training zwar tendenziell deutlich, aber noch nicht inferenzstatistisch abgesichert ist, verstärkt er sich in der 3-Monats-Anwendungsphase nach dem Training noch einmal wesentlich – wie Grafik 15 als Veranschaulichung der in der Varianzanalyse gefundenen Interaktion zwischen Meßzeitpunkt und Trainingsteilnahme zeigt – und wird für Meßzeitpunkt t4 schließlich signifikant.

Nachdem das Ausmaß der Zielerreichung der Trainees 3 Monate nach dem Selbstmanagement-Training erhoben worden war, interessierte die Frage, inwieweit die Trainingsteilnahme den Probanden bei dieser Zielerreichung geholfen hatte. Diese war Teil des Posttest 2-Fragebogens, und auch hier wurde zur Erfassung möglicher Gruppenunterschiede der verteilungsfreie U-Test nach Mann-Whitney gerechnet. Das Ergebnis zeigt Tabelle 77:

	Zielerreichungs-Hilfe
Asymptot. Sig.	.000

Tab. 77: Vergleich der Hilfe des Trainings bei der Zielerreichung in beiden Trainingsgruppen: Ergebnis des U-Tests

Es zeigt sich zwischen den Trainingsgruppen ein signifikanter Unterschied in der Einschätzung der Trainingsteilnehmer, inwieweit ihnen das jeweilige Training bei ihrer Zielerreichung geholfen habe. (Dabei ergeben sich folgende Mittelwerte: Gesamtstichprobe 2,90; Kanfer-Gruppe 2,47; Seiwert-Probanden 3,32.) Grafik 19 veranschaulicht die Richtung dieses Unterschieds, wobei ein niedrigerer Wert erneut die positivere Variablenausprägung bedeutet:



Grafik 19: Hilfe bei der Zielerreichung durch das Training in den beiden Trainingsgruppen

Wie nach den bisherigen Ergebnissen zu erwarten, geben die Kanfer-Probanden an, daß das Training ihnen bei ihrer Zielerreichung weitaus mehr geholfen habe, als dies die Teilnehmerinnen an den Selbstmanagementtrainings nach Seiwert finden.

5.5.4 Ergebnisse der Zusatzerhebungen zu Hypothesen 7 bis 10

Nachdem die Ergebnisse zu den Prädiktoren für die Zielerreichung der Probanden nicht erwartungsgetreu ausgefallen waren – lediglich für die Intrinsische Motivation zeigte sich der angenommene Zusammenhang zwischen deren Ausmaß zum ersten Meßzeitpunkt vor Trainingsbeginn mit der Zielerreichung 3 Monate nach dem Training; für die Selbstwirksamkeit ergab sich eine signifikante Korrelation mit der Zielerreichung erst, wenn die Erhebungszeit-

punkte näher zusammenlagen – wurde im Rahmen der Zusatzerhebungen überprüft, ob sich bei der Aufteilung der Gesamtstichprobe in die einzelnen Trainingsgruppen eine signifikante Vorhersagegüte durch die UV Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und Intrinsische Motivation finden lassen würde. Außerdem wurde die bislang immer als „Intrinsische Motivation“ verwandte Gesamtskala aus 6 Items in ihre separaten Anteile „Extrinsische Motivation“ (3 Items, wobei die Antwortwerte für die Auswertung umgepolt wurden, um sie mit den 3 anderen Items verrechnen zu können) und 3 Items „Intrinsische Motivation“ aufgeteilt. Die Zusammenhänge wurden mittels Korrelation nach Pearson überprüft. Die folgenden 4 Tabellen 78, 79, 80 und 81 zeigen die Ergebnisse für die "Kanfer"-Stichprobe:

	Zielerreichung	Selbstwirksamkeit
Zielerreichung	—	.033
Selbstwirksamkeit	.033	—

Tab. 78: Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Zielerreichung für die "Kanfer"-Gruppe

	Zielerreichung	Ergebniserwartung
Zielerreichung	—	.319**
Ergebniserwartung	.319**	—

$\alpha < .01$

Tab.79: Zusammenhang zwischen Ergebniserwartung und Zielerreichung für die "Kanfer"-Gruppe

	Zielerreichung	Intrins. Motivation
Zielerreichung	—	.057
Intrins. Motivation	.57	—

Tab. 80: Zusammenhang Intrinsische Motivation und Zielerreichung für die "Kanfer"-Gruppe

	Zielerreichung	Extrins. Motivation
Zielerreichung	—	-.105
Extrins. Motivation	-.105	—

Tab. 81: Zusammenhang Extrinsische Motivation und Zielerreichung für die "Kanfer"-Gruppe

Es zeigt sich, daß für die Kanfer-Gruppe die vor dem Training erhobene Ergebniserwartung der Probanden einen Prädiktor für deren Zielerreichung 3 Monate nach dem Seminar darstellt. Ansonsten finden sich keine signifikanten Zusammenhänge. Tabellen 82, 83, 84 und 85 zeigen die Ergebnisse für die "Seiwert"-Teilnehmerinnen:

	Zielerreichung	Selbstwirksamkeit
Zielerreichung	—	.085
Selbstwirksamkeit	.085	—

Tab. 82: Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Zielerreichung für die "Seiwert"-Gruppe

	Zielerreichung	Ergebniserwartung
Zielerreichung	—	.155
Ergebniserwartung	.155	—

Tab. 83: Zusammenhang zwischen Ergebniserwartung und Zielerreichung für die "Seiwert"-Gruppe

	Zielerreichung	Intrins. Motivation
Zielerreichung	—	.022
Intrins. Motivation	.22	—

Tab. 84: Zusammenhang Intrinsische Motivation und Zielerreichung für die "Seiwert"-Gruppe

	Zielerreichung	Extrins. Motivation
Zielerreichung	—	.292*
Extrins. Motivation	.292*	—

$\alpha < .05$

Tab. 85: Zusammenhang Extrinsische Motivation und Zielerreichung für die "Seiwert"-Gruppe

Der einzige signifikante Zusammenhang für die "Seiwert"-Gruppe ist derjenige zwischen Extrinsischer Motivation und der Zielerreichung. Diese Korrelation ist allerdings nicht wörtlich aufzufassen. Vielmehr wurden die Werte für die „Extrinsische Motivation“ für die Auswertung umgepolt, so daß sie mit den Intrinsische-Motivations-Daten in eine Gesamtskala verrechnet werden konnten. Insofern haben also diejenigen "Seiwert"-Probandinnen, die eine geringere Extrinsische Motivation gezeigt haben, ihre Trainingsziele besser erreicht und umgekehrt.

6. DISKUSSION DER ERGEBNISSE

In der vorliegenden Untersuchung ging es um die Überprüfung der Effektivität zweier unterschiedlicher Selbstmanagement-Trainings: des aus der psychologischen Grundlagenforschung abgeleiteten Trainings nach Kanfer (vgl. Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2000) und des in deutschen Unternehmen weithin akzeptierten, betriebswirtschaftlichen Ansatzes nach Seiwert (vgl. Seiwert, 1998). Außerdem wurden beide Trainings hinsichtlich ihrer Wirksamkeit miteinander verglichen. Es wurden in diesem Zusammenhang drei abhängige Variablen untersucht, auf die die Trainings positiven Einfluß nehmen sollten, nämlich die Selbstwirksamkeitserwartung, die allgemeine Lebenszufriedenheit und die Selbstmanagement-Fertigkeiten.

In einem nächsten Schritt wurde der Einfluß der Trainings auf die Zielerreichung der Trainees untersucht. Diese wurden außerdem einige Zeit nach Trainingsende gefragt, inwieweit sie sich noch an die Inhalte des jeweiligen Trainings erinnern können, das Gelernte anwenden und welchen Einfluß die Seminarteilnahme auf ihre berufliche Entwicklung gehabt hat. (Im Rahmen der Zusatzerhebungen wurde außerdem die Bereitschaft der Teilnehmer getestet, das Training, an dem sie teilgenommen hatten, weiterzuempfehlen und ihre Einschätzung erfragt, inwieweit ihnen der jeweilige Selbstmanagement-Kurs bei ihrer Zielerreichung geholfen habe.)

Schließlich wurde die prädiktive Validität dreier im vorhinein erhobener Variablen auf die Zielerreichung der Trainees drei Monate nach dem Training untersucht: die der Selbstwirksamkeitserwartung, der Ergebnis-Erwartung und der Intrinsischen Motivation. Auch wurde getestet, ob die Vorhersagekraft dieser drei Variablen bezüglich der Zielerreichung steigt, wenn man sie kombiniert.

6.1 Diskussion zum Manipulation Check

In der vorliegenden Untersuchung wurden eindeutig zwei unterschiedliche Trainings durchgeführt und dabei in der Trainingskonzeption eine größtmögliche Nähe zu den Vorgaben der Autoren Frederick H. Kanfer (vgl. Kanfer et al, 2000) und Lothar J. Seiwert (1998; 1999) angestrebt. Die Trainings erfolgten nach einem genauen inhaltlichen und Zeit-Plan. Insofern erübrigte sich ein regelrechter Manipulation Check im Sinne der Überprüfung, ob das jeweili-

ge Training auch tatsächlich durchgeführt wurde. Dieser Punkt muß demnach nicht weiter diskutiert werden.

Umso mehr drängt sich jedoch – sofern der Versuchsleiter aktiv an der Datenerhebung beteiligt ist – bei erwartungstreuen Ergebnissen der Verdacht auf, daß dessen Vorerwartungen explizit oder implizit in die Versuchsdurchführung mit eingeflossen sein und die Probandinnen in Richtung der Vorannahme beeinflußt haben könnten. Bei der vorliegenden Untersuchung, in der von vornherein eines der beiden Selbstmanagement-Trainings als voraussichtlich effektiver angenommen wurde und der Versuchsleiter beide Trainings selbst durchführte (was ebenso personelle Gründe hatte wie verhindert werden sollte, daß unterschiedliche Trainingsbewertungen auf die Persönlichkeitsmerkmale verschiedener Trainer zurückgeführt werden konnten), lag dieser Verdacht natürlich besonders nahe. Auch gab es seitens des Trainers schon nach den ersten Trainings entsprechende Befürchtungen, nachdem auf das "Kanfer"-Training hin immer wieder positive spontane Rückmeldungen der Trainees zu hören waren, dies aber beim "Seiwert"-Training ausblieb, obwohl der Trainer sich selbst in beiden Trainings als gleichermaßen motiviert erlebte.

Das Ergebnis zum Manipulation Check besagte nun, daß der Trainer von den Probanden der beiden Trainings nicht unterschiedlich kompetent oder engagiert wahrgenommen worden war. Dabei lagen die Bewertungen durchschnittlich im guten Bereich von „eher kompetent“ und „eher engagiert“ nahe der zweiten Skalenstufe. Zwar gaben die "Kanfer"-Trainees tatsächlich ein tendenziell etwas besseres Urteil über den Trainer ab (Engagement Mittelwert 1,85; Kompetenz Mittelwert 1,71) als die "Seiwert"-Vpn (Engagement Mittelwert 1,98; Kompetenz Mittelwert 1,90), doch wurde der Unterschied nicht statistisch signifikant.

Offensichtlich scheinen die Trainees ihre durchaus unterschiedlichen Trainingserfahrungen und ihre abweichende Einschätzung der Hilfe, die sie durch das Training bei der Erreichung ihrer Seminarziele erfahren hatten, nicht auf den Trainer zu attribuieren. D.h. die Teilnehmerinnen an dieser Studie waren in der Lage, zwischen ihrer Bewertung des Trainings und der des Trainers zu differenzieren und ihn als gut engagiert und kompetent einzuschätzen, auch wenn sie das Training als weniger hilfreich empfanden. Dies spricht auch dafür, daß der Trainer seine unterschiedliche Überzeugtheit von den beiden Trainings weder explizit verhaltensmäßig noch über implizite Signale (z.B. Körpersprache, Stimmlage) in einer Weise vermittelt hat, die es zuließe, die unterschiedlichen Trainingseffekte nicht auf die Trainingsinhalte, sondern auf den Trainer zu attribuieren. Die strikte Parallelisierung der Trainings bezüglich der Länge und des Zeitpunkts der Impulsvorträge sowie der Abfolge von Einzel-, Gruppen- und Plenumsphasen unterstützte die Ähnlichkeit der von den Teilnehmern erlebten Trainerwirkung und bildete somit die Grundlage dafür, die beiden Selbstmanagement-

Verfahren überhaupt bezüglich ihrer inhaltlichen Wirksamkeitsunterschiede miteinander vergleichen zu können.

6.2 Diskussion zum Kontroll-Design

Da die Einführung einer Kontrollgruppe unerlässlich war, um eventuelle Ergebnisunterschiede überhaupt auf die Trainingsteilnahme attribuieren zu können, auf der anderen Seite aber keine ausreichend große und mit den Trainees parallelisierbare Personengruppe zur Verfügung stand, die ohne Trainingsteilnahme an dem Versuch mitzuwirken bereit gewesen wäre, wurde ein Testwiederholungsdesign mit Warteintervall verwandt, bei dem die zukünftigen Kursteilnehmer 14 Tage vor Trainingsbeginn und dann unmittelbar vor dem Training auf die relevanten Variablen hin befragt wurden.

Im Ergebnis zeigte sich, daß es innerhalb der "Kanfer"-Gruppe während der Warteperiode einige Veränderungen gegeben hatte, die aber allesamt in negativer Richtung verliefen. So verschlechterten sich die Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer im Gegensatz zu den "Seiwert"-Trainees in diesem Intervall deutlich hinsichtlich ihrer Selbstwirksamkeitserwartungen. Außerdem schätzten die Probandinnen der "Kanfer"-Gruppe ihre Selbstmanagement-Fertigkeiten unmittelbar vor dem Training klar schlechter ein als noch zwei Wochen zuvor und waren damit zu Trainingsbeginn in ihrem selbst eingeschätzten Selbstmanagement-Fertigkeiten signifikant schlechter als die "Seiwert"-Vpn. Auch bei der Globalen Lebenszufriedenheit gab es zu beiden Meßzeitpunkten vor Trainingsbeginn einen signifikanten Unterschied: die "Kanfer"-Vpn zeigten sich deutlich weniger zufrieden mit ihrer Lebenssituation insgesamt als die Teilnehmerinnen der "Seiwert"-Gruppe.

Generell ließ sich eine Verschlechterung der selbsteingeschätzter Fähigkeiten zwischen den beiden Zeitpunkten durchaus erwarten. So erschien es plausibel, daß Personen, die unmittelbar von einer Aufgabe stehen, in ihrer Selbstwirksamkeitserwartung etwas vorsichtiger sind als wenn bis zur Aufgabenerfüllung noch einige Zeit vergeht. Wenn es für die Seiwert-Probanden auch keinen signifikanten Effekt gibt, weisen auch sie eine Tendenz in Richtung einer etwas negativeren Selbstwirksamkeitserwartung unmittelbar vor dem Training im Vergleich zur ersten Testung auf. Das gleiche war für die Einschätzung der eigenen Selbstmanagement-Fertigkeiten zu erwarten und zeigte sich auch bei der Datenauswertung: es gibt in beiden Gruppen eine Verschlechterung von der Vorerhebung bis zum Trainingsbeginn, nur wird diese für die "Seiwert"-Gruppe nicht signifikant.

Zu denken gibt allerdings der deutliche Niveauunterschied, den die Trainingsgruppen unmittelbar vor dem Seminarstart bzgl. ihrer selbsteingeschätzten Selbstmanagement-Kompetenzen aufweisen und der durch eine im Gegensatz zur "Seiwert"-Population signifikante Verschlechterung dieser Variable bei der "Kanfer"-Gruppe verursacht wird. „Warum fallen die "Kanfer"-Teilnehmer deutlicher in der Einschätzung ihrer Selbstmanagement-Fertigkeiten ab und sehen sich zu Trainingsbeginn in diesem Bereich klar schlechter, als es die Seiwert-Teilnehmerinnen tun?“, lautet die Frage. Da die Probanden bis zum Zeitpunkt des Trainingsstarts keinerlei unterschiedliche Informationen über ihre Trainingsteilnahme und die zu erwartenden Inhalte erhalten und auch keinen näheren Kontakt mit dem Trainer gehabt hatten, läßt sie sich nur durch Faktoren beantworten, die innerhalb der Personen in der "Kanfer"-Gruppe liegen und die in der Parallelisierung zwischen beiden Gruppen nicht völlig ausgeglichen werden konnten.

Zwei unterschiedliche Faktoren könnten für den gefundenen Unterschied verantwortlich sein. Entweder haben die "Kanfer"-Trainees größere Befürchtungen bezüglich ihres Abschneidens im Training und schätzen sich deshalb schlechter ein als die "Seiwert"-Vpn, oder sie nehmen die Teilnahme ernster als diese, was zum selben Ergebnis führen könnte. Im Licht der nachfolgenden Ergebnisse scheint die zweite Annahme wahrscheinlicher, so daß ein gewisser Teil der beobachteten Wirksamkeitsunterschiede der beiden Trainings auch auf Interdifferenzen der beiden Versuchsgruppen zurückgeführt werden könnte. D.h. es ist anzunehmen, daß die "Kanfer"-Probandinnen insgesamt von vornherein etwas trainingsmotivierter waren als die Trainees der "Seiwert"-Gruppe.

Doch sollte diese Annahme mit großer Vorsicht für die Ergebnisinterpretation benutzt werden, denn der statistisch signifikante Unterschied in den Selbstmanagement-Fertigkeiten beruht auf einem vergleichsweise gering scheinenden Skalenunterschied. So liegt die Angabe der "Kanfer"-Vpn unmittelbar vor dem Training bei 2,99, die der "Seiwert"-Teilnehmerinnen bei 2,76, was bedeutet, daß beide Gruppen sich um 0,24 Skalenstufen in ihren selbstevaluierten Selbstmanagement-Fertigkeiten voneinander unterscheiden. Insofern muß die Differenz zwar statistisch ernstgenommen und in der Richtung diskutiert werden, daß die "Kanfer"-Gruppe möglicherweise mit einem etwas größeren Ernst bei der (Selbstmanagement-)Sache war als die Teilnehmerinnen am "Seiwert"-Training. Doch sollte man es in jedem Fall vermeiden, diesen Befund überzuinterpretieren, indem man behauptet, er relativiere das Ergebnis einer klar unterschiedlichen Effektivität der beiden untersuchten Trainingsansätze.

Auch der signifikante Niveauunterschied bzgl. der Lebenszufriedenheit ist auf eine in diesem Punkt ungenügende Parallelisierung zurückzuführen, die diesmal allerdings von vornherein bestand. Er erscheint umso gravierender, als die gefundenen Mittelwertsunterschiede (t_1 :

Kanfer: 9,13; Seiwert: 5,98/ t2: Kanfer: 9,12; Seiwert: 6,21) auf der relevanten Skala sehr deutlich sind. Insofern bestehen offenbar unterschiedliche Voraussetzungen der "Kanfer"-Vpn im Vergleich zu den "Seiwert"-Probandinnen, was deren Globale Lebenszufriedenheit betrifft. Hätten beide Gruppen sich nun während des Trainings und nach dem Training in die gleiche Richtung entwickelt, hätte ein stärkerer Effekt für die "Kanfer"-Gruppe vor diesem Hintergrund relativiert werden müssen: die zuvor bereits lebenszufriedeneren "Seiwert"-Vpn hätten in diesem Fall einfach keine so große positive Entwicklungsmöglichkeit mehr gehabt. Im Licht der tatsächlich gefundenen Resultate einer deutlichen Verschlechterung der Teilnehmerinnen am Zeitmanagement-Training nach Seiwert und einer signifikanten Verbesserung der "Kanfer"-Trainees kann die unterschiedliche Ausgangsbasis die weitaus günstigere Wirksamkeit des Selbstmanagement-Trainings nach Kanfer im Vergleich zum "Seiwert"-Seminar jedoch gerade unterstreichen.

Insgesamt lassen die Resultate der Meßwiederholung im Kontrollintervall demnach den Schluß zu, daß die hypothesenrelevanten Ergebnisse sich tatsächlich auf den Einfluß der Trainingsteilnahme zurückführen lassen.

6.3 Diskussion zu den Hypothesen

Für die meisten hypothetisch getroffenen Annahmen konnten sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung zufriedenstellende Belege finden.

So erwies sich das Selbstmanagement-Training nach Kanfer als effektiv, was durch einen varianzanalytisch und mittels Einzelkontrasten für gepaarte Stichproben berechneten, signifikanten Anstieg der Selbstmanagement-Fertigkeiten, der Selbstwirksamkeits-Erwartungen und der Globalen Lebenszufriedenheit belegt werden konnte (Hypothese 1).

Im Vergleich zum "Kanfer"-Training konnte für das Zeitmanagement-Training nach Seiwert kein entsprechender Wirksamkeitsnachweis erbracht werden. Die hierzu gerechneten Varianzanalysen mit Meßwiederholung und Einzelkontraste ergaben sogar Einbußen der "Seiwert"-Trainees in den drei AV während des Trainingszeitraums. Für die Teilnehmerinnen am "Seiwert"-Seminar zeigten sich demnach keinerlei signifikante positive Zugewinne im Trainingszeitraum, jedoch z.T. negative Entwicklungen von Bedeutung – ganz im Gegenteil zu den positiven Wirkungen des "Kanfer"-Trainings (Hypothese 2).

Zu den folgenden Hypothesen wurden Mittelwertvergleiche mittels verteilungsfreier Mann-Whitney-U-Tests gerechnet. Sie ergaben erwartungsgetreu, daß die Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer im Vergleich zu den "Seiwert"-Trainees ihre Ziele signifi-

kant besser erreichten (Hypothese 3), sich bedeutend besser als diese an die Trainingsinhalte erinnerten (Hypothese 4), das im Training Gelernte dementsprechend signifikant konsequenter anwenden (Hypothese 5) und dem Selbstmanagement-Seminar nach Kanfer einen deutlich positiveren beruflichen Einfluß zuschrieben, als es die Teilnehmer am Training nach Seiwert für ihr Seminar tun (Hypothese 6).

Die Pearson-Korrelationen zu Hypothesen 7 bis 9 ergaben nur zum Teil die erwarteten Ergebnisse. So erwies sich die Selbstwirksamkeitserwartung der Trainees zwar als zuverlässiger Vorhersagewert für die Zielerreichung nach Trainingsende, wenn Prädiktor und Kriterium zeitnah erhoben wurden, jedoch ließ sich die Zielerreichung nicht bereits aufgrund der vor Trainingsbeginn erhobenen Selbstwirksamkeitserwartung vorhersagen, wie in Hypothese 7 angenommen. Auch die lediglich vor dem Trainingsstart erfaßte Ergebnis-Erwartung eignete sich nicht als Prädiktor für die Zielerreichung nach Trainingsende, so daß Hypothese 8 zurückgewiesen werden mußte. Dagegen zeigte die Intrinsische Motivation tatsächlich eine signifikante Vorhersagegüte für die Zielerreichung (Hypothese 9), wenn auch nicht in dem erwarteten Ausmaß. Die Kombination der drei Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und Intrinsische Motivation, erfaßt vor Trainingsbeginn, erlaubte keine genauere Vorhersage des Kriteriums "Ausmaß der Zielerreichung 3 Monate nach Trainingsende". Die in Hypothese 10 getroffene, entsprechende Annahme konnte nicht bestätigt werden.

6.3.1 Diskussion zu Hypothese 1

Die zu Überprüfung der Hypothese gerechneten, multivariaten und univariaten Varianzanalysen sowie Einzelkontraste belegten eine signifikante Veränderung der Selbstmanagement-Fertigkeiten der "Kanfer"-Gruppe während und nach dem Selbstmanagement-Training. Inhaltlich bedeutete diese Veränderung eine Verbesserung der Trainees bei der AV "Selbstmanagement-Fertigkeiten", wobei sich die positive Entwicklung vom Zeitpunkt t2 unmittelbar vor dem Training (Mittelwert: 2,99) bis zu t3 direkt nach dem Training (Mittelwert: 2,47) während der 3-Monats-Katamnese noch einmal fortsetzte und schließlich zum Meßzeitpunkt t4 drei Monate nach dem "Kanfer"-Seminar in einem Mittelwert von 2,32 resultierte.

Auch die Überprüfung der Daten zur Selbstwirksamkeit ergaben signifikante Mittelwertsveränderungen, die als Verbesserungen der "Kanfer"-Probandinnen bzgl. ihrer Selbstwirksamkeits-Erwartung zu interpretieren waren. Zu beobachten war dabei erneut eine positive Entwicklung von t2 (Mittelwert: 2,65) zu t3 (Mittelwert: 2,20), die sich, wenn auch in abgeschwächter Form, nach Trainingsende fortsetzte (Mittelwert zum Meßzeitpunkt t4: 2,12).

Eine deutliche Zunahme der Globalen Zufriedenheit während und nach dem Training konnte ebenfalls belegt werden. Die Entwicklung der Mittelwerte verlief von 2,91 vor dem Training (t2) über 2,45 unmittelbar nach dem Training (t3), wobei die Lebenszufriedenheit während des 3-Monats-Intervalls nach dem Training kontinuierlich anstieg und zu Meßzeitpunkt t4 einen Wert von 2,02 erreichte.

Insofern ließ sich für alle drei AV im Zeitintervall von unmittelbar vor bis drei Monate nach dem Selbstmanagement-Training nach Kanfer eine deutliche Verbesserung belegen. Die postulierte Effektivität des "Kanfer"-Trainings konnte unter den vorliegenden Untersuchungsbedingungen und der gewählten Operationalisierung nachgewiesen werden.

In Fortsetzung und Bestätigung der Befunde von Frayne und Latham (1987; 1989) sowie Gintner und Poret (1987) läßt sich dieses Ergebnis als Beleg dafür interpretieren, daß eine zeitliche Reduzierung der Vermittlungsphase und die Anpassung der Durchführung an Unternehmensgegebenheiten der Effektivität psychologischer Selbstmanagement-Techniken nicht abträglich sein muß. Vielmehr wird die Übertragbarkeit der bislang überwiegend im klinischen Bereich angewandten – und daher im Management-Bereich offenbar eher mißtrauisch betrachteten und als für Firmenanwendungen unpassend beurteilten – Verfahren der Selbstmanagement-Therapie (Kanfer et al., 2000) auf den Bereich beruflicher Zielerreichung nachgewiesen. Unter Berücksichtigung der Stichprobe für die vorliegende Untersuchung, die größtenteils aus arbeitslosen Menschen bestand, die nicht frei wählen konnten, ob sie am Training teilnehmen wollten oder nicht, stellt das Ergebnis für das "Kanfer"-Training auch einen eindrucksvollen Beleg für dessen positiven Einfluß auf die Motivation der Trainees dar. (Dieser Befund wird durch die praktischen Erfahrungen der Seminardurchführung unterstützt, wo anfänglich gerade beim Seminar nach Kanfer fast durchweg Ablehnung und Widerstand zu spüren waren, die Rückmeldungen nach den beiden Trainingstagen und auch zum Zeitpunkt der Nacherhebung jedoch überwiegend positiv ausfielen.)

Im einzelnen betrachtet, hat das Selbstmanagement-Training nach Kanfer den am stärksten positiven Einfluß auf die Globale Lebenszufriedenheit. Dies ist vermutlich der therapeutisch-annehmenden Vorgehensweise Kanfers zuzuschreiben, die vom Versuchsleiter übernommen wurde. So erhielten die Teilnehmerinnen immer wieder die Bestätigung, daß sie bereits sinnvolle Selbstmanagement-Bemühungen unternahmen und in einigen Bereichen bereits durchaus kompetente Selbstmanagerinnen waren, gefolgt von dem Hinweis, daß dieser Prozeß noch optimiert werden könne. Zu jedem Zeitpunkt wurde entkatastrophisierend gearbeitet, wobei die von Kanfer zunächst geforderte Beschränkung auf ein einziges, mittelmäßig wichtiges und mittelschwer zu erreichendes Ziel und die, durch die systematische Entwicklung

der individuellen Selbstmanagement-Pläne bei Feedback in der Gruppe erfolgte, Verhinderung der Tendenz, gleich das gesamte Leben "umzukrempeln", letztlich offenbar als beruhigend und sehr wohltuend empfunden wurde. Dabei scheinen die "Kanfer"-Trainees dieses Mehr an Selbstannahme und strukturierter Vorgehensweise der kleinen Schritte und Teilerfolge aus dem Seminar übernommen und in ihre weitere Lebensführung integriert zu haben, so daß die subjektive Lebenszufriedenheit – vor dem "Kanfer"-Seminar noch negativ ausgeprägt – auch nach Trainingsende im positiven Bereich kontinuierlich und deutlich weiter anstieg.

Vor Trainingsbeginn schätzten sich die Probandinnen in der "Kanfer"-Gruppe in ihren Selbstmanagement-Fertigkeiten eher negativ ein. Dies zeigte sich auch beim Umgang mit dem Begriff "Selbstmanagement", der zunächst als Aufforderung dazu verstanden wurde, das bislang so unvollkommen und wenig erfolgreich geführte Leben von nun an vollkommen perfekt zu führen. Für die große Gruppe von Arbeitslosen unter den Vpn war diese Vorstellung besonders belastend. Daß sie nun entgegen ihren Vorerwartungen an einem ganz eigenen Ziel arbeiten konnten und dabei in ihren positiven Ressourcen bestärkt sowie individuell gestaltete Anregungen zu deren Verbesserung vermittelt bekamen, ließ sie diese Angst vor dem Selbstmanagement-Begriff verlieren und dem Trainer schließlich in seiner (Kanferschen) Argumentation folgen, daß psychologisches Selbstmanagement nichts anderes darstellt als die Zusammenfassung und zielbezogene Vermittlung erwiesenermaßen effektiver Techniken, die Menschen ohnehin bereits in ihrem Alltag benutzen. (Die Betonung dessen, daß hier nicht „das Rad neu erfunden“ wird, steht dabei im Gegensatz zu der Vorgehensweise der stets ihre Neuheit und „revolutionären Methoden“ betonenden Zeitmanagement-Angebote.) Insofern schätzten die "Kanfer"-Teilnehmerinnen sich in ihren Selbstmanagement-Fertigkeiten nach Trainingsende signifikant besser ein als zuvor. Dass diese positive Entwicklung sich während der Zeit nach dem Training in signifikanter Weise fortsetzte, spricht für die Motivation der Vpn aus dieser Gruppe, das Gelernte einzuüben und anzuwenden und läßt auf eine zufriedenstellende Zielerreichung damit schließen.

Auch in puncto Selbstwirksamkeit fand sich eine bedeutende Verbesserung der "Kanfer"-Trainees während der beiden Trainingstage, die auf die bereits angesprochenen Prozesse zurückzuführen sein dürfte. Nachdem bereits ein recht guter Wert für die Selbstwirksamkeits-Erwartung erreicht war, fiel dessen Verbesserung nach Trainingsende zwar immer noch signifikant, aber nicht mehr allzu bedeutend aus. Dies läßt sich wohl vor dem Hintergrund der Lebenssituation der Trainees verstehen, von denen die meisten auch drei Monate nach dem Training noch arbeitssuchend waren. Umso höher ist in diesem Zusammenhang – der eher einen erneuten "Einbruch" der Selbstwirksamkeit nach Trainingsende erwarten ließe

– deren fortgesetzt positive Entwicklung zu werten. Dasselbe gilt für die selbst eingeschätzten Selbstmanagement-Fertigkeiten und die Globale Lebenszufriedenheit, so daß die Ergebnisse zu Hypothese 1 als Beleg dafür gewertet werden können, daß das Selbstmanagement-Training nach Kanfer nicht nur eine deutliche, sondern auch eine anhaltende Wirksamkeit im Sinne der Verbesserung wesentlicher motivationaler und Leistungs-Variablen zeitigt.

6.3.2 Diskussion zu Hypothese 2

Um den in Hypothese 2 geforderten Vergleich der beiden Trainingsverfahren zu ermöglichen, wurde mittels einer multivariaten Varianzanalyse mit vier Meßwiederholungen sowie mehreren ANOVAs und Einzelkontrasten getestet, wie die beiden Trainingsgruppen sich im Vergleich bzgl. der relevanten Variablen verändert hatten (Zwischen-den-Gruppen-Faktor), wie sich die Versuchspersonen über die vier Meßzeitpunkte entwickelt hatten und inwiefern es eine Interaktion zwischen Trainingsverfahren und Meßzeitpunkt gegeben hatte (Innerhalb-der-Gruppen-Faktor). Auch interessierte der Einzelbeitrag der Variablen Selbstwirksamkeit, Lebenszufriedenheit und Selbstmanagement-Fertigkeiten zum Gesamteffekt und die genaue Entwicklung der Variablenausprägungen über die Zeit und für die einzelnen Trainingsgruppen.

Im Ergebnis zeigte sich, daß die beiden Trainingsgruppen sich prinzipiell über alle Meßzeitpunkte gesehen voneinander unterschieden, daß sich insgesamt für alle Vpn unabhängig von ihrer Trainingsgruppenzugehörigkeit eine Veränderung im Laufe der Zeit feststellen ließ, und daß schließlich aufgrund der signifikanten Interaktion zwischen Meßzeitpunkt und Training eine unterschiedlichen Veränderung der beiden Gruppen im Verlauf des Untersuchungszeitraums stattgefunden haben mußte.

Was bedeuten diese Ergebnisse inhaltlich? Bei der Betrachtung der Veränderungsrichtung anhand der Kurvenverläufe für beide Gruppen (vgl. Grafiken Kap. 6.3.3) zeigt sich folgendes Bild: Bzgl. ihrer Selbstmanagement-Fertigkeiten beginnen die "Kanfer"-Probanden mit einer signifikant schlechteren Selbsteinschätzung als die "Seiwert"-Vpn und entwickeln sich durch das Training in Richtung eines positiven Werts, der sich dann in der 3-Monats-Nacherhebung deutlich findet, da sich der Entwicklungstrend in dieser Zeit noch einmal fortsetzt. Doch ist die Entwicklung hin zu einer positiven Einschätzung der eigenen Selbstmanagement-Kompetenzen während der beiden Trainingsstage am stärksten, was dadurch noch unterstrichen wird, daß sich durch das Training der vorher negative Trend (vgl. Diskussion zum Kon-

trolldesign Kap. 6.2) umkehrt. Die "Seiwert"-Probandinnen beginnen dagegen mit einem etwas höheren Maß an selbsteingeschätzten Selbstmanagement-Fertigkeiten, doch verstärkt ihre Trainingsteilnahme den vorherigen Trend in Richtung einer Verschlechterung, der sich im Verlauf der 3 Monate nach dem Training etwa in der vor dem Training beobachteten (nicht signifikanten) Stärke fortsetzt. Am Ende stehen die "Seiwert"-Teilnehmerinnen in ihrer Selbsteinschätzung ihrer Selbstmanagement-Fertigkeiten genau da, wo die "Kanfer"-Vpn zum ersten Erhebungszeitpunkt zwei Wochen vor Trainingsbeginn standen. Dabei ist die Beobachtung, daß die "Seiwert"-Gruppe sich von Pretest 1 bis zum Posttest 2 ständig und insgesamt signifikant verschlechtert, und diese Entwicklung während der beiden Trainingstage am stärksten ist, am aussagekräftigsten.

Bei der Globalen Lebenszufriedenheit liegen die "Seiwert"-Personen vor Trainingsbeginn deutlich besser als die "Kanfer"-Vpn. Auch dieser Trend kehrt sich jedoch durch die Trainingsteilnahme um, während der die "Kanfer"-Gruppe sich deutlich in Richtung einer größeren Lebenszufriedenheit entwickelt und die "Seiwert"-Stichprobe eine gegensätzliche Entwicklung zeigt und klar zur Unzufriedenheit hin tendiert. Bei der "Seiwert"-Gruppe dreht sich im 3-Monats-Intervall nach dem Training die Kurvenentwicklung um, es ist wieder eine Tendenz Richtung größerer Lebenszufriedenheit zu beobachten. Der Anfangswert wird jedoch nicht wieder erreicht, so daß sich durch die Trainingsteilnahme ab Meßzeitpunkt 2 insgesamt eine signifikante Verschlechterung der Lebenszufriedenheit bei den "Seiwert"-Probandinnen zeigt. Für die "Kanfer"-Gruppe findet sich auch nach dem Training eine kontinuierliche Fortsetzung der Lebenszufriedenheits-Verbesserung, wenn der Anstieg auch während der direkten Trainingsteilnahme am stärksten war.

Für die Selbstwirksamkeit findet sich bei den "Seiwert"-Trainees eine Entwicklung sehr ähnlich ihrer Selbsteinschätzung der Selbstmanagement-Fertigkeiten: eine kontinuierliche, signifikante Verschlechterung, die jedoch während des 3-Monatsintervalls nach Seminarende nicht bedeutsam wird. Auch für die "Kanfer"-Vpn verläuft die Selbstwirksamkeitskurve ähnlich ihrer Entwicklung bei den Selbstmanagement-Kompetenzen: gab es vor dem Training eine Tendenz zum Negativen, findet sich während der beiden Trainingstage ein massiver Anstieg der Selbstwirksamkeitserwartungen, der sich – leicht abgeschwächt, aber weiterhin signifikant positiv – auch während der 3-Monats-Phase nach dem Training beobachten läßt. Insgesamt führen die Entwicklungen aller drei AV dazu, daß die "Kanfer"-Teilnehmerinnen am Ende einen gut positiven Wert aufweisen, die "Seiwert"-Personen dagegen auf einem mittleren Niveau landen, mit einer deutlichen Tendenz zum Negativen bei den Selbstmanagement-Fertigkeiten und einer leicht negativen Richtung der Selbstwirksamkeit, doch vor

allem mit einem gravierenden Trend zum Negativen bei der Allgemeinen Lebenszufriedenheit. Den stärksten Einfluß haben dabei die beiden Trainingstage selbst.

Dieses Ergebnis unterstreicht die bereits diskutierten, guten Effektivitätsnachweise für verhaltenspsychologisch fundierte Selbstmanagement-Verfahren (Kanfer, Reinecker & Schmelzer, 2000; Kirschenbaum & Perri, 1982) und deren Fehlen für gängige Zeitmanagement-Trainings (Koch & Kleinmann, 2000). Da die Trainings äußerlich und von allen beeinflussbaren trainingsexternen Variablen her parallelisiert worden waren, muß die Ursache für diesen Unterschied in den Trainingsinhalten und der Vorgehensweise gesucht werden.

Um im vorhinein keine Unterschiede einzuführen und die Erhebung des Trainingsziels zu standardisieren, wurden sowohl die Ziel- als auch die Problemanalyse mit beiden Gruppen durchgeführt. Doch wurde die Problemanalyse in Form der Bewußtmachung und Bearbeitung typischer und persönlicher Hindernisse nur in der "Kanfer"-Gruppe weitergeführt. (Die "Seiwert"-Probandinnen nahmen zwar eine "Bestandsaufnahme" ihrer Lebenssituation vor, wurden bei dieser jedoch nicht explizit dazu angehalten, auf Problembereiche einzugehen.) Im weiteren wich das "Seiwert"-Training von der Konzentration auf ein spezifisches Ziel ab und wählte einen breiteren Ansatz, während das "Kanfer"-Seminar bei dem im klinischen Bereich bewährten Vorgehen blieb, sich auf ein spezifisches, eingrenzbare und in Verhaltensbegriffen definierbares Ziel zu beschränken und damit den von Kanfer (1975) vorgeschlagenen Selbstmanagement-Prinzipien folgte:

- a) Auswahl eines Ziels und eines Problemverhaltens
- b) Schriftliche Zielfixierung
- c) Operationale Definition des Problems
- d) Selbst-Beobachtung
- e) Umsetzung eines selbstangewandten Veränderungsprogramms

Dies tun auch die anderen Selbstmanagement-Trainings auf verhaltenspsychologisch-wissenschaftlicher Basis, von denen gute Teilnehmererfolge berichtet werden (vgl. Gintner & Poret, 1987; Watson & Tharp, 1985), während gängige Zeitmanagement-Verfahren und eben auch der Ansatz nach Seiwert von ihnen abweichen. So wurde, um ein möglichst originalgetreues "Seiwert"-Training durchführen zu können, mit Seminarbeginn von der Zielfixierung und der Problemerkhebung abgewichen sowie die operationale Definition des Problems nicht weiterverfolgt, die Bestandteil des "Kanfer"-Seminars waren. Vielmehr wurden die "Seiwert"-Vpn mit der Aufforderung konfrontiert, ihr gesamtes Leben neu zu strukturieren, was sie offenbar überforderte. Auch fehlten im "Seiwert"-Training die strukturierte Selbstbeobachtung und insbesondere die Anleitung für und Anregung zu dieser für das 3-Monats-

Intervall nach dem Training, die den "Kanfer"-Teilnehmerinnen angeboten wurden. Und schließlich beinhaltete das Training nach Seiwert im Gegensatz zum "Kanfer"-Kurs nicht die Initiative und den Beginn eines selbstangewandten Veränderungsprogramms. Vielmehr blieb es bei einer Vermittlung immer genauer werdender Planungstechniken von der Lebenszielplanung bis zur Wochenplanung, die das Problem, das für alle Trainees pauschal als "suboptimale Planungsfertigkeit" angenommen wurde, für alle gleichermaßen lösen sollten.

Was sich jedoch anhand der Ergebnisse zeigte war, daß dieses Vorgehen zu kurz greift. Vielmehr scheinen Personen mit Alltagsproblemen – wenn auch in einem abgeschwächten Maße – dieselbe Unterstützung zu brauchen wie Menschen, deren Ziel es ist, psychologisch relevante Krankheitsbilder zu bewältigen. Die empirisch gewonnenen Aspekte dieser notwendigen Unterstützung hat Grawe als Bestandteile effektiver Therapie zusammengefaßt (Grawe, Bernauer & Donati, 1994):

- Aktive Hilfe zur Problembewältigung
- Klärungsarbeit (z.B. hinsichtlich eigener Motivation)
- Prinzip der realen Erfahrung ('erfahrungsorientiertes Lernen')
- Ressourcenaktivierung

Zu finden sind sie als strukturiertes Vorgehen nur im "Kanfer"-Training, während dem Seiwert-Ansatz die aktive Hilfe zur Problembewältigung im Einzelfall fehlt, weil

- das Problem als Mangel an effektiver Planung pauschalisiert wird
- keine Motivations-Klärung stattfindet, da eine hohe Motivation vorausgesetzt wird
- das im Kanfer-Training durch die strukturierte Selbst-Beobachtung und Erarbeitung eines konkreten Selbstmanagement-Plans beinhaltete Prinzip der realen Erfahrung dem Engagement des Klienten überlassen und
- dieser, im Gegensatz zu Kanfer, nicht gezielt zu einer Bewußtmachung und Aktivierung eigener Selbstmanagement-Ressourcen hingeführt wird.

Abschwächend muß allerdings gesagt werden, daß weder die Stichprobe noch die Rahmenbedingungen denen eines typischen "Seiwert"-Trainings entsprachen. Selbstverständlich kann bei überwiegend arbeitslosen Kursteilnehmern nicht von einer ähnlich hohen Motivation ausgegangen werden, wie diese die meisten Führungskräfte und Mitarbeiter in den Unternehmen aufzeigen dürften, in denen das Zeitmanagement nach Seiwert durchgeführt wird. Und auch beim Fehlen einer intrinsischen Motivation dürfte der in Firmen herrschende äußere Leistungsdruck zu einer größeren Anstrengungsbereitschaft führen, als diese bei Probandinnen beobachtet werden kann, die – egal, ob sie das Training für sich nutzen oder nicht – keinerlei externe Sanktionen zu fürchten haben. Allein die angekündigte Nacherhe-

bung konnte als Anregung von außen verstanden werden, das im Selbstmanagement-Seminar Gelernte möglichst engagiert für sich umzusetzen. Insofern liegt die Vermutung nahe, daß die unternehmensintern durchgeführten "Seiwert"-Trainings im Fall einer Evaluation befriedigendere Kennzahlen aufweisen würden.

Allerdings fand das "Kanfer"-Training im Rahmen dieser Studie unter denselben Rahmenbedingungen und mit der gleichen Stichprobe statt und erzielte dennoch eine wesentlich bessere Wirkung. Insofern scheint die Anwendung der aus der Grundlagenforschung speziell im Therapiebereich abgeleiteten Veränderungsprinzipien tatsächlich zu einer größeren Effektivität von Selbstmanagement-Verfahren zu führen, während deren Vernachlässigung die Trainingswirkung einschränkt, wenn nicht sogar aufhebt.

6.3.3 Diskussion zu Hypothese 3

Alle Selbstmanagement-Verfahren zielen auf die Verbesserung der (berufsbezogenen) persönlichen Zielerreichung der Trainees ab. Insofern konnte das zu Meßzeitpunkt t4 nach dem 3-Monatsintervall erhobene Ausmaß der Erreichung der am Trainingsende gesetzten Vierteljahresziele als wesentlicher Kennwert für die Effektivität des jeweiligen Trainings gelten. Daß die "Kanfer"-Probandinnen hier deutlich besser abschnitten als die Personen, die am "Seiwert"-Kurs teilgenommen hatten, unterstreicht den gefundenen Wirksamkeitsunterschied zugunsten des "Kanfer"-Trainings.

Dieser läßt sich auch im Fall der Zielerreichung durch die Berücksichtigung bestimmter, theoretisch fundierter und empirisch belegter Effektivitätsprinzipien begründen, die das Selbstmanagement-Seminar nach Kanfer leistet, der Seiwert-Ansatz hingegen nicht. Leistungen werden direkt durch die Schwierigkeit und die Konkretheit der von Individuen im Handlungsvollzug gesetzten Ziele beeinflusst, lautet eine zentrale Annahme des Zielsetzungsansatzes nach Locke und Latham (1990b). Dabei führen schwierigere und konkrete Ziele zu einer höheren Anstrengung als leichte und nur ungenau formulierte Vorgaben (vgl. Hacker, 1983, S. 11 f.). Im "Kanfer"-Training wurde genau an solchen, subjektiv als zumindest mittelmäßig schwierig angesehenen Zielen gearbeitet und die Probandinnen aufgefordert, ihre Ziele möglichst konkret und operational in Verhaltensbegriffen zu definieren. Es ist davon auszugehen, daß diese Anregung von der "Kanfer"-Gruppe auch auf die nach dem Training gesetzten Ziele übertragen wurde – und wenn auch nur, weil diese noch als zum Training gehörig empfunden wurden. Im "Seiwert"-Training erfolgte zwar eine immer genauere Umsetzungs-

planung der Ziele, zu deren Konkretisierung wurde jedoch weder aufgerufen, noch wurde die Wichtigkeit des Konkretisierungsschritts erläutert, wie es bei den "Kanfer"-Vpn geschah.

Preiser (1989, S. 15) fordert als Voraussetzung der Zielerreichung eine genaue Zielklärung mit den Bestandteilen:

- ➔ Bestandaufnahme von Zielen
- ➔ Konkretisierung von Zielen
- ➔ Festlegung der Zeitperspektive und Dringlichkeit
- ➔ Abschätzung der Eindeutigkeit oder Klarheit des Wegs zum Ziel.

Wie erwähnt, fehlte im "Seiwert"-Kurs – der die Bestandaufnahme und die Festlegung der Zeitperspektive und Dringlichkeit beinhaltet – der Konkretisierungsschritt. Auch beinhaltet das Training nach Seiwert normalerweise keine „Abschätzung der Eindeutigkeit oder Klarheit des Wegs zum Ziel“. Diese wurde nun – um eine Methodenparallelität mit dem Kanfer-Kurs herzustellen und ein Äquivalent zu dessen individueller Besprechung der Selbstmanagement-Pläne zu bieten, die genau diese Abschätzungsmöglichkeit zum Ziel hat – durch eine Gruppenbesprechung der Wochenpläne gewährleistet, die jedoch aufgrund des Fehlens konkreter Verfahrensvorschläge für die "Seiwert"-Gruppe wesentlich oberflächlicher bleiben mußte, als sie es für die "Kanfer"-Personen war. (Dennoch dürfte hierin ein Vorteil des für diese Studie umgesetzten "Seiwert"-Trainings im Vergleich zu dem Unternehmen angebotenen Verfahren des Seiwert-Instituts bestehen.) Insofern bot der "Kanfer"-Kurs seinen Teilnehmerinnen im Vergleich zum "Seiwert"-Training auch die bessere Möglichkeit zur Zielklärung, was sich im Ergebnis niedergeschlagen haben dürfte.

Kanfer greift bei der Konzeption der Selbstmanagement-Therapie (Kanfer et al., 2000) auf die Theorie zur Selbstwirksamkeit von Albert Bandura (1997) zurück und sieht in der Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartung eine wesentliche Ursache für die Zielerreichung der Klienten. Somit enthält sein Therapieansatz eine ganze Reihe von Methoden, die speziell auf eine Selbstwirksamkeitssteigerung abzielen. Diese finden sich nolens volens auch in den auf Kanfers Arbeiten basierenden Selbstmanagement-Trainings und natürlich auch in dem hier durchgeführten "Kanfer"-Seminar wieder. Ein wesentlicher Aspekt bei der Selbstwirksamkeitssteigerung ist es, die zielbezogenen Erreichungsfertigkeiten oder Ressourcen der Trainees zu erhöhen, wie es im Rahmen des "Kanfer"-Trainings auch hier geschah. Es wurden Techniken eingeführt und geübt, die die Verpflichtung gegenüber dem eigenen Ziel erhöhen, und es wurde die Strategie der Selbstbeobachtung und der Methode der kleinen Schritte unter Berücksichtigung von Teilerfolgen geschult. So wurde die Zielerreichung wesentlich vereinfacht, und Hindernisse bei der Zielerreichung wurden berücksichtigt sowie mithilfe konkreter Lösungsmöglichkeiten angegangen. Diese Schritte stehen im Einklang mit den

zentralen Befunden des Zielsetzungsansatzes: „In summary, a specific, challenging goal has maximum effect when the individual has high self-efficacy and ability, there is commitment to the goal, there is feedback showing progress in relation to the goal, the task is simple, and there are no blocks to performance“ (Locke & Latham, 1990b, S. 260 f.). Ihre Vernachlässigung durch den Seiwert-Ansatz dürfte zum Befund dieser Studie beigetragen haben, daß dieser im Vergleich zum Selbstmanagement-Training nach Kanfer weniger effektiv ist.

6.3.4 Diskussion zu Hypothese 4

Um eine kontinuierliche Anwendung erlernter Selbstmanagement-Verfahren zu gewährleisten, ist es natürlich vonnöten, daß diese dauerhaft erinnert werden. Sind die vermittelten Techniken effektiv, so ist die Erinnerung für deren Anwendung im Sinne einer verbesserten Zielerreichung ebenfalls eine zentrale Variable.

Eine bewährte Methode, Seminarinhalte für Teilnehmer längerfristig rememberbar zu machen, ist die Ankündigung einer Nachbefragung, da davon ausgegangen wird, daß diese eine Motivation darstellt, sich zumindest eine gewisse Zeitlang intensiver mit dem Gelernten zu beschäftigen, als man es täte, wenn mit dem Seminarenden auch der Kontakt zwischen Trainer und Trainee abbrechen würde. Insofern wurde für beide Selbstmanagement-Trainings – das nach Seiwert und das nach Kanfer – eine im Vergleich zu den üblichen Trainingsanwendungen ohne Nacherhebung längere Erinnerungsdauer erwartet. Da sich im Ergebnis zeigte, daß die "Kanfer"-Trainees sich 3 Monate nach Seminarenden signifikant besser an die vermittelten Inhalte erinnerten als die "Seiwert"-Vpn – ein Ergebnis, das die relativ höhere Effektivität des hier umgesetzten Kanfer-Ansatzes unterstreicht – stellte sich die Frage, worauf dies zurückzuführen sei. Auch hier kamen bei sonstiger Parallelisierung nur die Trainingsinhalte und die Unterschiede in der Vorgehensweise beider Verfahren in Betracht.

Tatsächlich schlägt Kanfer für das Ende der Selbstmanagement-Therapie wie für den Trainings-Abschluß gezielte Transfer-Techniken vor (Kanfer et al., 2000), die im Rahmen dieser Studie durchgeführt wurden, während Seiwert diesen Bereich vernachlässigt. Die "Kanfer"-Gruppe erfuhr somit zum einen eine kognitive Transfer-Vorbereitung, indem sie empirisch erwiesene Problemlösetechniken die generellen Prinzipien des Seminartransfers vermittelt bekam. In einem nächsten Schritt wurde diese allgemeine Einführung, einem Selbstmanagement-Prinzip Kanfers folgend, für den konkreten Einzelfall umgesetzt, indem die Trainees die Möglichkeit bekamen, sich individuelle Transfer-Ziele zu setzen. Über diese kognitive Vorbereitung hinaus, wurde ihnen mittels einer praktischen Imaginations-Übung eine Metho-

de vorgestellt, auch emotionale Ressourcen im Sinne der Zielerreichung zu aktivieren. (Bildliche Vorstellung unter Entspannung wird auch im Münchner Selbstmanagement-Ansatz von Rosenstiel und Kehr benutzt und hat zum Ziel, die Intrinsische Motivation der Trainees zum Selbstmanagement zu erhöhen (vgl. Kehr, 2000).) Das "Seiwert"-Training beinhaltet zwar im letzten Abschnitt einen Impulsvortrag zum Thema „Energie, Power und Selbstdisziplin aufbringen“ (vgl. Seiwert, 1998, S. 89 ff.) mit dem Hinweis, einen Ausgleich zwischen Arbeit und Spaß zu schaffen, macht ihn jedoch nicht durch Übungen emotional erlebbar.

Daß die emotionale Komponente in der Seminarpraxis bei Seiwert ausgeklammert wird, diese sich allein auf rational-kognitive Planungstechniken beschränkt und damit wesentliche Motivationsmöglichkeiten außer acht läßt, dürfte die Unterschiede in der Langzeiterinnerung zugunsten der "Kanfer"-Trainees zu einem Gutteil erklären. Diese scheinen sich in ihrem Seminar insgesamt besser wiedergefunden und im folgenden auch die für sie überzeugenderen Selbstmanagement-Methoden kennengelernt zu haben, so daß ihnen das gesamte Training für ihre eigene Zielerreichung relevanter erschien, als die "Seiwert"-Probanden ihren Kurs empfanden. Durch diesen wahrgenommenen, subjektiven Relevanzunterschied waren den Teilnehmern am "Kanfer"-Seminar die Trainingsinhalte auch weiterhin besser rememberbar als den Personen, die am "Seiwert"-Training teilgenommen hatten.

6.3.5 Diskussion zu Hypothese 5

Das zur Trainings-Erinnerung der Probandinnen und zu den gefundenen Unterschieden zugunsten der "Kanfer"-Gruppe Gesagte läßt sich auch auf die Trainings-Anwendung übertragen, bei der die Teilnehmer am Selbstmanagement-Training nach Kanfer ebenfalls signifikant höhere Werte erzielten als die Mitglieder der "Seiwert"-Gruppe.

Die Ankündigung einer Nacherhebung gilt – wie für die Steigerung der Erinnerungsleistung – auch als Motivator, das im Seminar Gelernte dauerhaft anzuwenden. Doch fand diese in beiden Gruppen statt, so daß – bei Parallelisierung weiterer möglicher Einflußvariablen, die außerhalb des Trainings lagen – die Unterschiede nur durch die Differenz in den Trainingsinhalten zu erklären sein dürfte.

Neben der offenbar unterschiedlich erlebten Relevanz der Seminarinhalte – die Kanfer-Gruppe schien das in diesem Training Gelernte wichtiger zu finden und für ihre Zielerreichung stärkere Hoffnungen in die Unterstützung durch die Anwendung der vermittelten Techniken zu setzen, als es die "Seiwert"-Probanden taten – und der sich günstig auswirkenden Konzentration auf ein klar definiertes und subjektiv wichtiges Seminarziel, scheinen es

vor allem die Bereiche Motivation und Emotion und deren unterschiedliche Berücksichtigung innerhalb der Trainingsansätze nach Seiwert und Kanfer zu sein, die den Anwendungsunterschied zwischen den beiden Trainingsgruppen ausmachen. (Daß motivationale und emotionale Faktoren neben der intellektuellen Überzeugtheit von den Trainingsinhalten entscheidend für eine dauerhafte Anwendung sind, betont auch der Münchner Selbstmanagement-Ansatz (vgl. Kehr, 2000).)

Die emotionale Ansprache und Förderung der Intrinsischen Motivation erfolgten innerhalb des "Kanfer"-Trainings zum einen über die Einführung und Übung von Entspannung als integralem Bestandteil persönlichen Selbstmanagements. Dadurch wurden angenehme Gefühle mit den vermittelten Inhalten gekoppelt, innerhalb derer die „Steigerung angenehmer Lebenssituationen“ im Gegensatz zum Seiwert-Training auch als Ziel expliziert wurde. Das Nutzen von Entspannung und inneren Vorstellungsbildern als intrinsische Motivatoren zur emotionalen Verankerung des intellektuell Aufgenommenen wurde in der bereits erwähnten "Phantasie-Reise" fortgesetzt und vertieft. (Zum Nutzen von Entspannung und Imagination zur Förderung der Intrinsischen Anwendungsmotivation von Selbstmanagement-Verfahren vgl. Kehr, 2000). Darüberhinaus wurde jedoch auch mittels einer im Vergleich zum "Seiwert"-Kurs sehr viel tieferen Problemanalyse und Bearbeitung von Hindernissen auf dem Weg zum Selbstmanagement-Ziel sowie Versuchungen, von diesem abzuweichen, eine stärkere Beschäftigung der "Kanfer"-Trainees mit motivationalen und emotionalen Aspekten erreicht. Durch die Vermittlung von wissenschaftlich erwiesenen Techniken wie z.B. Selbstgespräch, positiver Verstärkung und Shaping wurde den "Kanfer"-Probandinnen das Handwerkzeug zur Steigerung ihrer Motivation und zur Überwindung von emotionalen Blockaden gegeben, während die "Seiwert"-Vpn keine Unterstützung im emotional-motivationalen Bereich erhielten, da sich ihr Training auf die Vermittlung rational-intellektueller Planungstechniken beschränkte. Schließlich dürfte die im "Kanfer"-Training enthaltene Selbstbeobachtung und das strukturierte Aufzeichnen von Gedanken und Gefühlen in deren Rahmen dazu beigetragen haben, daß der Gefühlsbereich in diesem Kurs mehr angesprochen wurde als im "Seiwert"-Training. Dieses enthielt im übrigen keine Anleitung zu Problemlösung und Transfer, so daß das "Kanfer"-Seminar auch hier einen für die dauerhafte Trainingsanwendung entscheidenden Effektivitätsvorteil hatte.

6.3.6 Diskussion zu Hypothese 6

Die "Kanfer"-Teilnehmerinnen gaben einen wesentlich positiveren beruflichen Einfluß ihres Trainings an, als es die "Seiwert"-Personen taten. Dieses Ergebnis erscheint zwar vor dem Hintergrund der bislang gefundenen Resultate innerhalb dieser Studie nicht mehr überraschend, muß aber angesichts der Tatsache, daß das "Seiwert"-Training eines der in deutschen Unternehmen bzgl. der Durchführungshäufigkeit erfolgreichsten Selbstmanagement-Seminare ist, während verhaltenspsychologisch fundierte Selbstmanagement-Techniken, wie Kanfer sie benutzt, hier noch fast keinen Eingang gefunden haben, dennoch verwundern. Immerhin geht der berufliche Trainingseinfluß bezüglich seiner von Anwendern genannten Relevanz mit der Zielerreichung der Trainees einher und erscheint Praktikern als zweite wesentliche Erfolgsvariable für Selbstmanagement-Trainings.

Als Begründungen für die Unterschiede zugunsten des "Kanfer"-Verfahrens sind dieselben Aspekte zu nennen, die schon bei der Erklärung des positiveren Abschneidens der "Kanfer"-Gruppe bei der Zielerreichung angeführt wurden (vgl. Kap. 6.3.3). Denn diese bearbeitete während des Seminars konkrete, subjektiv eher schwierige Ziele, die damit auch als drängend relevant vorausgesetzt werden können, während die "Seiwert"-Probanden sich mit weniger konkreten und offenbar weniger auf den Nägeln brennenden Wunschvorhaben beschäftigten. Eine genauere Zielklärung erscheint als weiterer Vorteil des "Kanfer"-Trainings. Hier wurden im folgenden Schritt für Schritt die zielbezogenen Erreichungsfertigkeiten der Teilnehmer erhöht und deren Weg zur Zielerreichung schrittweise konkretisiert, wobei gerade auch Hindernisse und Versuchungen berücksichtigt und deren Überwindung mittels individueller Lösungsmöglichkeiten und Strategien zur Erhöhung der Zielverpflichtung geplant und eingeübt wurden. Das "Seiwert"-Training enthielt über die immer zeitgenauere Zielplanung hinaus keine Strategien zur Überwindung von Zielblockaden. Auch führte es keine praktischen Übungen zur Steigerung der Selbstwirksamkeit bezüglich der Zielerreichung ein, wie sie Bestandteil des Kanfer-Kurses waren.

Darüberhinaus scheint das Ergebnis zugunsten der "Kanfer"-Gruppe die Relevanz emotional-motivationaler Förderung gerade auch für berufliches Selbstmanagement zu unterstreichen.

6.3.7 Diskussion zu Hypothese 7

Während die vor Trainingsbeginn erhobene Selbstwirksamkeitserwartung der Teilnehmerinnen noch nicht signifikant mit deren Zielerreichung nach dem 3-Monats-Intervall korrelierte,

wurde bei größerer zeitlicher Nähe der Messungen ein deutlicher, positiv linearer Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeit und Ausmaß der Zielerreichung gefunden.

Zu erklären ist dieses Ergebnis zum einen dadurch, daß die "Kanfer"-Probandinnen, die ja unmittelbar vor Trainingsbeginn eine tendenziell niedrigere Selbstwirksamkeitserwartung zeigten, ihre Ziele im Durchschnitt wesentlich besser erreichten als die "Seiwert"-Trainees. Während die niedrigere selbstberichtete Selbstwirksamkeit der "Kanfer"-Vpn als eine möglicherweise im Vergleich zur "Seiwert"-Gruppe etwas höhere Trainingsmotivation interpretiert wurde (vgl. Kap. 6.2), ist das letztlich klar bessere Abschneiden der "Kanfer"-Gruppe auf die größere Effektivität und subjektiv wahrgenommene Relevanz der dieser vermittelten Trainingsinhalte zurückzuführen. (Die Beantwortung der Frage, inwiefern eine Gruppe selbstwirksamerer Vpn im "Kanfer"-Training noch besser abschneiden würde, als es die untersuchten Teilstichprobe tat, muß zukünftigen Studien überlassen bleiben. Allerdings legt die bisherige Selbstwirksamkeits-Forschung nahe, daß sich ein solches Ergebnis zeigen würde (vgl. Bandura, 1997).) Da das "Kanfer"-Training erklärtermaßen eine Selbstwirksamkeits-Steigerung zum Ziel hat und eine Reihe von Inhalten vermittelte sowie Übungen anbot, die zu dieser beitragen, war der nach dem Training beobachtete Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeits-Einschätzung der "Kanfer"-Teilnehmerinnen und deren Zielerreichung deutlich stärker. Die "Seiwert"-Gruppe, vor Trainingsbeginn minimal selbstwirksamer, wurde in ihrem Selbstmanagementseminar nicht gezielt in Richtung einer verbesserten Selbstwirksamkeitserwartung geschult, so daß ihre sogar tendenziell erfolgte Selbstwirksamkeitsminderung nach dem Training positiv mit der ebenfalls im Vergleich zur Trainingsgruppe nach Kanfer geringeren Zielerreichung korrelierte.

Insgesamt konnte also die im Vergleich beider Selbstmanagement-Verfahren deutlich stärkere Selbstwirksamkeitssteigerung durch das "Kanfer"-Training ebenso belegt werden wie die Relevanz der UV Selbstwirksamkeits-Erwartung für die Ausprägung der AV Zielerreichung.

6.3.8 Diskussion zu Hypothese 8

Analog zum Ergebnis für die Selbstwirksamkeitserwartung konnte kein signifikant-positiver Zusammenhang zwischen der vor dem Training erhobenen Ergebnis-Erwartung der Trainees und deren Zielerreichung 3 Monate nach dem Seminar gefunden werden.

Für dieses – nach dem Befund zur Selbstwirksamkeit nicht mehr erwartungswidrige – Ergebnis sind dieselben Ursachen wie für diesen anzunehmen. Insofern kann davon ausgegangen

werden, daß sich die eigentlich vorliegende (und in zahlreichen Studien nachgewiesene, vgl. Bandura, 1997; Pütz, 1997) Relevanz dieser Variable für die Zielerreichung aufgrund des großen Zeitabstands zwischen den Erhebungszeitpunkten und deren starker Beeinflussung durch die Trainingsteilnahme nicht erfassen ließ. Es ist wahrscheinlich, daß mit der Selbstwirksamkeit auch die Ergebnis-Erwartung durch das "Kanfer"-Training vergleichsweise deutlich positiver beeinflusst wurde und diese zum Schluß signifikant positiv mit der Zielerreichung korreliert hätte, die ja für die "Kanfer"-Gruppe wesentlich besser ausfiel als für die Teilnehmerinnen am "Seiwert"-Kurs. Aufgrund der nur einmaligen Erhebung muß diese Annahme jedoch Spekulation bleiben – ihr Beleg speziell für ein Selbstmanagement-Training nach Kanfer könnte eine Aufgabe für zukünftige Studien sein.

6.3.9 Diskussion zu Hypothese 9

Als einziger signifikanter Prädiktor aus dem Erhebungszeitpunkt zwei Wochen vor Trainingsbeginn für die Zielerreichung drei Monate nach dem Training war die Intrinsische Motivation. Diese war bei der "Kanfer"-Gruppe höher als bei den "Seiwert"-Probandinnen – was das etwas stärkere Trainingsinteresse der "Kanfer"-Stichprobe belegt – und zeigte durch das vergleichsweise bessere Erreichen ihrer Ziele durch die Vpn im Training nach Kanfer einen positiv linearen Zusammenhang mit der AV Zielerreichung.

Zur Beantwortung der Frage, weshalb der Zusammenhang mit $r = .232$ schwächer und die Varianzaufklärung mit rund 5 Prozent geringer war als angenommen, ist erneut auf die Faktoren Zeitabstand der Erhebung und Trainingswirkung zu schauen. Bei zeitnäherer Messung dürfte ein wesentlich stärkerer Zusammenhang zu erwarten sein. Auch zielte das Kanfer-Training durch eine Reihe von Übungen direkt auf eine Steigerung der Intrinsischen Motivation ab, während der Seiwert-Ansatz diesen Bereich zwar theoretisch anspricht (vgl. Seiwert, 1998), jedoch keine Verfahrenspraxis dazu anbietet. Insofern wäre ein wesentlich deutlicher positiver Zusammenhang zwischen der Intrinsischen Motivation der Teilnehmer für die Umsetzung der gelernten Selbstmanagement-Verfahren, wie er mit dem Trainingsende erhoben werden könnte, und deren tatsächlicher Zielerreichung ein Vierteljahr später zu erwarten. Diesen zu erheben, muß zukünftigen Studien überlassen bleiben.

6.3.10 Diskussion zu Hypothese 10

Aufgrund der nicht oder nur schwach signifikanten Einzelkorrelation der unabhängigen Variablen "Intrinsische Motivation", "Selbstwirksamkeitserwartung" und "Ergebniserwartung" mit der AV Zielerreichung ergab sich durch deren Kombination kein Gewinn an prognostischer Validität. Die Gesamtkorrelation mit der Zielerreichung war nur unerheblich stärker als der Einzelzusammenhang der Intrinsischen Motivation mit dieser.

Inhaltlich sind auch hier die für die geringen einzelnen Zusammenhänge verantwortlichen Faktoren Erhebungsabstand und Trainingseffekt als Begründung zu nennen. Insofern ist die im Rahmen dieser Studie erfolgte Art der nur einmaligen Messung als Ursache des erwartungswidrigen Ergebnisses anzunehmen. Durch diese wurde auch der signifikant unterschiedliche Effekt der beiden Trainings auf die Selbstwirksamkeitserwartung, der auch bezüglich der Intrinsischen Motivation und der Ergebnis-Erwartung vorausszusehen wäre, bei der Messung außen vorgelassen. Zukünftige Studien sollten daher eine Form der Datenerhebung wählen, die diesen Unterschied berücksichtigt und die drei Prädiktorvariablen nach Abschluß des Trainings noch einmal erhebt. Ein solches Design ließe nicht nur signifikante Zusammenhänge der drei Einzelvariablen mit der Zielerreichung erwarten, sondern würde aller Voraussicht nach auch die größere prognostische Validität eines kombinierten Prädiktors aus allen drei Variablen für die Zielerreichung der Trainees belegen.

6.4 Diskussion zu den Zusatzerhebungen

6.4.1 Diskussion zu den Zusatzerhebungen zu Hypothesen 1 und 2

Die varianzanalytischen Zusatzerhebungen und Berechnungen der Einzelkontraste zwischen den Meßzeitpunkten über alle 3 AV und beide Trainingsgruppen belegten deren divergente Entwicklung, wobei der durchweg positive Effekt des "Kanfer"-Trainings durch die negative Wirkung des "Seiwert"-Seminars teilweise aufgehoben wurde.

Daß alle drei wesentlichen AV, nämlich Selbstwirksamkeit, Selbstmanagement-Fertigkeiten und Globale Lebenszufriedenheit sich über die Zeit in beiden Trainings signifikant unterschiedlich entwickelten und dies in Richtung einer deutlich positiveren Wirksamkeit des "Kanfer"-Trainings taten, unterstreicht die Breite der gefundenen Trainingseffektivität. Wesentlich ist dabei vor allem die Verbesserung der Globalen Lebenszufriedenheit, die bei ei-

nem zunächst auf ein einziges berufliches Ziel und dessen Erreichung ausgerichteten Verfahren nicht unbedingt zu erwarten war. Doch scheinen die "Kanfer"-Vpn von dem Gelernten auch insgesamt zu profitieren, was bedeutet, daß sie es auf andere Lebensbereiche übertragen können. Im übrigen ist anzunehmen, daß gesteigerte persönliche Selbstwirksamkeitserwartungen und die Selbsteinschätzung verbesserter Selbstmanagement-Fertigkeiten sich auch im Sinne einer größeren Zufriedenheit im Leben insgesamt niederschlägt. Inhaltlich gesehen ergeben sich die Interaktionseffekte von Pretest 2 bis Posttest 2 durch eine klare Verbesserung der "Kanfer"-Population in allen drei abhängigen Variablen: der Selbstwirksamkeit, den Selbstmanagement-Fertigkeiten und der Globalen Lebenszufriedenheit.

Weitaus unerwarteter erscheint jedoch das Ergebnis einer deutlichen Verringerung der Lebenszufriedenheit für die "Seiwert"-Teilnehmerinnen während der beiden Trainingstage. (Diese war allerdings schon während der Trainingsdurchführung anhand der sinkenden Laune der Teilnehmer mit jedem neuen Planungsschritt gut zu beobachten und stand in krassem Gegensatz zu der sich kontinuierlich verbessernden Stimmung in den "Kanfer"-Gruppen.) Da alle wesentlichen Rahmenbedingungen parallelisiert waren und auch der Trainer von den Probanden beider Trainings im Verfahrensvergleich nicht unterschiedlich engagiert und kompetent eingeschätzt wurde, kann eine Erklärung nur mittels der Trainingsinhalte und -schritte selbst erfolgen.

Der wesentliche Unterschied beider Verfahren bestand und besteht darin, daß im "Kanfer"-Training an einem subjektiv relevanten Zielbeispiel konkrete Klärungsschritte erläutert werden, mithilfe derer die Trainees ihr individuelles Ziel erreichen können. Vermittelt werden dabei sowohl kognitive wie emotional-motivationale ausgerichtete Selbstmanagement-Techniken, wobei auf die Steigerung der persönlichen Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und Intrinsischen Motivation abgezielt wird. Währenddessen besteht der Seiwert-Ansatz aus einer Abfolge kognitiv-rational ausgerichteter Planungsschritte, in deren Rahmen bei allen Trainees dasselbe Selbstmanagement-Problem, nämlich eine suboptimale Planung, postuliert und diese im folgenden nach vorgegebenem Muster verbessert und dann immer weiter konkretisiert wird. Damit standen die "Seiwert"-Teilnehmerinnen einem festgelegten Konzept gegenüber, das keiner von ihnen erfüllte. Ohne an motivationale Ursachen ihrer Selbstmanagement-Probleme herangeführt zu werden, fühlten sie sich offenbar in diesen nicht wirklich verstanden und ernstgenommen. Insofern kamen ihnen die Planungsvorschriften nicht wirklich relevant vor – was sich in der im Vergleich zur "Kanfer"-Gruppe deutlich niedrigeren Anwendung der Verfahren niederschlug –, trotzdem mußten sie sich aber an dem Konzept messen lassen, was zu einer vermehrten Selbstkritik an der eigenen Lebenssituation und -planung und im folgenden zu der niedrigeren allgemeinen Lebenszufriedenheit der "Sei-

wert"-Probandinnen geführt haben dürfte. (Unterstrichen wird diese Annahme dadurch, daß die Lebenszufriedenheit der "Seiwert"-Vpn wieder anstieg, sobald sie nicht mehr mit den Trainingsinhalten konfrontiert waren – nämlich kontinuierlich während der Post-Trainings-Phase. Allerdings war sie 3 Monate nach Trainingsende noch nicht wieder beim Stand von vor dem Seminar angelangt.) Demgegenüber fühlten sich die Versuchspersonen im "Kanfer"-Training in ihren Selbstmanagement-Schwierigkeiten weitaus besser verstanden, was sie auch deutlich äußerten. Sie zeigten sich davon angetan, zum einen an emotionale wie kognitive Ursachen für ihre mangelnde Zielerreichung herangeführt zu werden und zum anderen konkrete Lösungsmöglichkeiten zur Überwindung der bisher bestehenden Hindernisse zu erfahren. Diese wurden dabei wesentlich weniger fertig vorgegeben als im "Seiwert"-Training, sondern Schritt für Schritt mit und wo" immer möglich auch von den Trainees erarbeitet, was zu einer vergleichsweise klar höheren Intrinsischen Motivation bei den "Kanfer"-Gruppen führte.

Das Ergebnis zur Selbstwirksamkeit fiel ähnlich aus und ist analog zu interpretieren. Während die "Kanfer"-Probandinnen sich durch den Wissens- wie Motivationszuwachs und die ganzheitlich ausgerichtete Konkretisierung der Zielerreichungsschritte zunehmend besser in der Lage fühlten, die vor ihnen liegenden Selbstmanagement-Aufgaben selbständig zu meistern, sahen die "Seiwert"-Trainees in dem ihnen vermittelten Konzept keine Verbesserungsmöglichkeit ihrer eigenen Fähigkeiten. Angesichts der vielen Planungsschritte verließ sie offenbar sogar ein bißchen der Mut, ihre Zielaufgaben erfolgreich bewältigen zu können.

Ebenso läßt sich das Resultat bei der AV Selbstmanagement-Fertigkeiten erklären, das annähernd gleich ausfiel wie die Ergebnisse zur Lebenszufriedenheit und Selbstwirksamkeit. Bei den Selbstmanagement-Kompetenzen ist für die "Seiwert"-Gruppe jedoch auch in der 3-Monats-Wartephase nach dem Training eine tendenzielle Entwicklung in Richtung einer negativeren Sicht der eigenen Selbstmanagement-Fertigkeiten zu beobachten. Dies ist verständlich, wenn man berücksichtigt, daß die Teilnehmerinnen dieser Gruppe Selbstmanagement nun ganz allgemein mit dem Seiwert-Ansatz gleichsetzen. Da sie diesen nicht anwenden, sich auch nicht sehr gut an ihn erinnerten und sich nicht in der Lage sahen, die zahlreichen Planungsschritte konsequent durchzuführen, schätzten sie sich als weniger gute Selbstmanager ein, als sie es vor dem Training taten, d.h. zu einem Zeitpunkt, an dem sie offenbar noch einen größeren Teil ihrer Lebensbewältigung unter den Begriff Selbstmanagement gefaßt hätten. Da der Kanfer-Ansatz betont, daß jede und jeder in unterschiedlichem Maße Selbstmanagement erfolgreich einsetzt und das Training lediglich das bereits Vorhandene optimieren will, war die subjektive Einschätzung ihrer Selbstmanagement-Fertigkeiten

durch die "Kanfer"-Vpn zunehmend positiv und stieg auch nach Trainingsende noch einmal deutlich an.

Auch in dieser Studie konnte also kein positiver Wirksamkeitsnachweis für ein Zeitmanagement-Training erbracht werden, was die bisherigen Befunde zu überwiegend auf Planung ausgerichteten Seminaren unterstreicht (vgl. Koch & Kleinmann, 2000). Gleichzeitig wird hierdurch einmal mehr die unternehmensübliche Praxis infrage gestellt, unter dem Titel "Selbstmanagement" fast ausschließlich auf solche Trainings zu setzen. Denn sie sind offenbar nicht geeignet, emotionale Bereiche anzusprechen und damit für eine Verbesserung motivationaler Einstellungen zu sorgen. (Dieser Befund wird durch die praktischen Erfahrungen der Seminardurchführung unterstützt, wo anfänglich beim Seminar nach Seiwert aufgrund dessen Face-Validität fast durchweg Aufgeschlossenheit und Zustimmung erfahrbare war, die Teilnehmerinnen jedoch mit jeder neuen Planungstechnik zunehmend demotivierter wirkten und ihre Unzufriedenheit auch zum Ausdruck brachten. Spontane positive Rückmeldungen, wie sie nach dem "Kanfer"-Training häufig erfolgt waren, kamen nach dem "Seiwert"-Seminar praktisch überhaupt nicht vor.)

Im einzelnen betrachtet, hatte das Selbstmanagement-Training nach Seiwert den am stärksten negativen Einfluß auf die selbst eingeschätzten Selbstmanagement-Fertigkeiten. Im Vergleich der drei AV schätzten sich die Probandinnen in der "Seiwert"-Gruppe in ihren Selbstmanagement-Fertigkeiten von vornherein am negativsten ein. Dies zeigte sich auch beim Umgang mit dem Begriff "Selbstmanagement", der als Aufforderung dazu verstanden wurde, das bislang so unvollkommen und wenig erfolgreich geführte Leben von nun an vollkommen perfekt zu führen. Für die große Gruppe von Arbeitslosen unter den Vpn war diese Vorstellung besonders belastend. Durch den Seiwert-Ansatz wurden sie nun genau in ihren Befürchtungen bestärkt. Ihnen wurde ein festes Raster vorgegeben, dem sie sich anzupassen hatten und das jeder der Teilnehmer in genau der gleichen Weise zu bearbeiten aufgefordert wurde. Dabei wurden die Trainees zwar in ihren positiven Ressourcen bestärkt und dazu angehalten, sich ihre Stärken bewußt zu machen, doch die vorrangige Wirkung war – vor allem auf die arbeitslosen Vpn – die einer Konfrontation mit dem eigenen mangelhaften "Selbstmanagement", auf das im Rahmen des Seiwert-Ansatzes auch die unbefriedigende Lebenssituation zu attribuieren ist. Auch hier bestand die Vorgehensweise in der Betonung der Neuheit und „revolutionären Methoden“, die angeboten würden. Da die "Seiwert"-Probandinnen im folgenden offenbar "Selbstmanagement" ganz allgemein mit dem Zeitmanagement-Angebot ihres Trainings gleichsetzten, sich auf der anderen Seite jedoch nicht motiviert fühlten, dessen Methoden anzuwenden und diese, sofern sie es taten, auch nicht

als besonders hilfreich erlebten, setzte sich der Trend in Richtung einer immer negativeren Einschätzung der eigenen Selbstmanagement-Fertigkeiten auch nach Seminarende fort.

Besonders aufschlußreich erscheint in diesem Zusammenhang das Ergebnis zur Globalen Lebenszufriedenheit. Diese sank während des Trainings massiv ab, was der Vorgehensweise des Seiwert-Ansatzes (und damit während des Trainings natürlich auch des Versuchsleiters) zuzuschreiben ist, die Trainees mit immer neuen Techniken zu konfrontieren und diese als "effektives Selbstmanagement" zu präsentieren. Da keine der Teilnehmerinnen diese Techniken bislang durchgeführt hatten, sie sich jedoch als Arbeitslose zum überwiegenden Teil in einer unbefriedigenden Lebenssituation befanden und ihnen überdies vermittelt wurde, daß die Anwendung dieser Techniken den Schlüssel zum Erfolg darstelle, fühlten sie sich nach dem Training subjektiv eindeutig schlechter als vorher. Vor allem die dem Seiwert-Ansatz inhärente Aufforderung zur Attribuierung von Mißerfolgen auf die eigene Person (Stichwort: schlechtes Gewissen) dürfte zu diesem Absinken der Lebenszufriedenheit beigetragen haben. Nach Trainingsende kehrten die "Seiwert"-Vpn offenbar nach und nach zu einer zumindest teilweisen Zuschreibung der Verantwortung für ihre Lebenssituation an externe Faktoren zurück, was zu einer inneren Entlastung und dem folgenden Anstieg der Globalen Lebenszufriedenheit führte.

Ein weiteres Manko des Seiwert-Ansatzes liegt in dessen Bemühen, das gesamte Leben erfassen und verändern zu wollen. Dies kommt zwar der häufig zu beobachtenden Ungeduld der Trainees entgegen, überfordert sie jedoch naturgemäß und führt im folgenden zur Demotivation und einem Absinken der Lebenszufriedenheit. Statt kleine Schritte gehen und Teilerfolge wirklich genießen zu können, wird der Blick fortwährend auf das "Lebensziel" oder "Leitbild" gelenkt. Diese Idealvorstellung mit der möglicherweise unbefriedigenden Gegenwart zu vergleichen, trägt zur subjektiv empfundenen Unzufriedenheit bei – es nach dem Training wieder lassen und Schritte in der eigenen Geschwindigkeit und im Hinblick auf Teilstreckenziele gehen zu können, läßt die Lebenszufriedenheit wieder ansteigen. Wie gravierend der negative Einfluß des Zeitmanagement-Seminars auf die Globale Lebenszufriedenheit der "Seiwert"-Probandinnen war, läßt sich jedoch daraus ersehen, daß diese auch drei Monate nach Trainingsende noch nicht wieder beim Ausgangsniveau ihrer subjektiven Lebenszufriedenheit von vor dem Training angelangt waren.

Auch in puncto Selbstwirksamkeit fand sich eine bedeutende Verschlechterung der "Seiwert"-Trainees während der beiden Trainingstage, die allerdings nach Trainingsende nicht mehr weiter fortschritt. Dies dürfte auf die bereits angesprochenen Prozesse zurückzuführen sein,

nach denen die "Seiwert"-Probandinnen sich zunächst mit den präsentierten Zeitmanagement-Techniken verglichen und nicht in der Lage fühlten, diese in der geforderten Weise auszuführen, was zu einer gesunkenen Selbstwirksamkeitserwartung führte. Nach dem Seminar setzte dann rasch das Verblassen des Seiwert-Konzepts als Selbstmaßstab ein – bereits drei Monate nach Trainingsende konnten sich die Teilnehmerinnen der "Seiwert"-Gruppe nur noch bedeutend schlechter an die Trainingsinhalte erinnern als die "Kanfer"-Trainees (vgl. Ergebnisse zu Hypothese 4, Kap. 5.3.4) – und die "Seiwert"-Vpn nahmen an subjektiver Selbstwirksamkeitsüberzeugung nicht weiter ab. Daß dies trotz der objektiv problematischen Lebenssituation der auch drei Monate nach dem Training noch überwiegend arbeitssuchenden Probanden der Fall war, spricht für den subjektiv demotivierenden Effekt des "Seiwert"-Trainings. Die Ergebnisse der Zusatzerhebungen zu Hypothese 1 können insofern als Beleg dafür gewertet werden, daß das Selbstmanagement-Training nach Seiwert in der hier erfolgten Umsetzung eine deutliche und anhaltende Verschlechterung wesentlicher motivationaler und Leistungs-Variablen zur Folge hat.

Die beiden Selbstwirksamkeitsskalen korrelieren zwar hoch positiv miteinander, weisen aber dennoch einige Unterschiede auf. Daß die Skalenwerte zur "Beruflichen Selbstwirksamkeit" (Skala 2; Collani & Schyns (1999)) für beide Gruppen zusammengenommen etwas niedriger lagen als die zur "Allgemeinen Selbstwirksamkeit" (Sherer et al., 1982), läßt sich bei Betrachtung der Stichprobe leicht erklären. Da diese zum weitaus überwiegenden Teil aus arbeitslosen Menschen bestand, war deren Einschätzung ihrer Fähigkeit, berufliche Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, offenbar geringer als ihre sonstige Selbstwirksamkeitserwartung. Da die "Kanfer"-Gruppe auf dieser Skala deutlich niedriger ansetzte als auf Skala 1 und sich von dort aus zu einem klar positiveren Wert entwickelte, während die "Seiwert"-Population bei tendenzieller Verschlechterung auf einem mittleren Wert stehenblieb, wurde kein genereller Unterschied in der beiden Trainingsgruppen hinsichtlich der "Beruflichen Selbstwirksamkeit" erfaßt – obwohl laut beiden Skalen drei Monate nach dem Training die "Kanfer"-Teilnehmerinnen in ihren Selbstwirksamkeitserwartungen einen halben Skalenabstand 'über' der "Seiwert"-Gruppe standen.

6.4.2 Diskussion zu den Zusatzerhebungen zu Hypothesen 3 bis 6

Die "Kanfer"-Trainees sind jeweils bereiter, ihr Training einem Freund oder einer Freundin weiterzuempfehlen. Dieser Unterschied deutet sich unmittelbar nach dem Training klar an

und verstärkt sich in der 3-Monats-Anwendungsphase nach dem Training noch einmal wesentlich, so daß er bei der Abschlusserhebung signifikant wird. So lassen sich die Ergebnisse zur Empfehlungsbereitschaft zusammenfassen. Sie deuten an, daß sich das weitaus größere Gewicht, das das "Kanfer"-Training im Vergleich zum "Seiwert"-Seminar auf den Transfer des Gelernten legt, letztlich auszahlt und zu einer weiteren Verbesserung der Einschätzung des "Kanfer"-Trainings durch die Probandinnen führt, während dies konkret angewandt wird, während sich diese Einschätzung bezüglich des "Seiwert"-Kurses zur gleichen Zeit verschlechtert. Damit unterstreichen sie die Ergebnisse zur Zielerreichung, zur Erinnerung an die Inhalte, zur Trainingsanwendung und zum Beruflichen Trainingseinfluß, wo die "Kanfer"-Vpn jeweils deutlich besser abschnitten als die "Seiwert"-Probandinnen. Ursächlich sind dabei dieselben Wirkmechanismen zu nennen, die zur Erklärung der anderen Resultate weiter oben bereits angeführt wurden (vgl. Diskussion zu Hypothesen 3 bis 6).

Drei Monate nach Trainingsende gaben die "Kanfer"-Teilnehmerinnen an, daß das Training ihnen bei ihrer Zielerreichung weitaus mehr geholfen habe, als dies die Vpn des Zeitmanagementtrainings nach Seiwert fanden. Da persönlicher Erfolg mit einem Verfahren und die Bereitschaft, dieses weiterzuempfehlen sowie positiv einzuschätzen, naturgemäß hoch miteinander korrelieren, war dieses Ergebnis zu erwarten. Zurückzuführen ist es auf die zielkonkretere Vorgehensweise des "Kanfer"-Trainings im Vergleich zum "Seiwert"-Seminar und die größere Effektivität der in ihm vermittelten Selbstmanagement-Techniken. Hierbei dürfte vor allem das Ansprechen emotionaler Faktoren und die gezielte Steigerung der Selbstwirksamkeit und der (intrinsischen) Anwendungsmotivation zu nennen sein, die den wesentlichen Unterschied zwischen dem psychologisch-wissenschaftliche fundierten Trainingsansatz nach Kanfer und dem unternehmensüblichen Selbstmanagement-Seminar nach Seiwert ausmachen.

6.4.3 Diskussion zu den Zusatzerhebungen zu Hypothesen 7 bis 10

Daß für die "Kanfer"-Teilnehmer ihre vor dem Training erhobene Ergebniserwartung den Prädiktor für ihre Zielerreichung 3 Monate nach dem Seminar darstellt, unterstreicht die bereits anhand der Ergebnisse zum Kontrolldesign diskutierte Annahme, daß diese Gruppe ihr Seminar im Vergleich zu den "Seiwert"-Probandinnen etwas ernster genommen und sich daher während und nach dem Training etwas stärker um die Anwendung der vermittelten Techniken bemüht haben könnte. Es liegt auf der Hand, daß, wenn man sich von einem Verfahren gute Ergebnisse – in diesem Fall also konkrete Hilfe bei der Erreichung der eige-

nen Selbstmanagement-Ziele – verspricht, man dieses auch engagierter durchführt und anwendet. Es muß daher davon ausgegangen werden, daß ein gewisser Teil des besseren Abschneidens der "Kanfer"-Gruppe in verschiedenen, auf die Trainingsanwendung und –nutzung bezogenen Leistungsvariablen, auf den von vornherein bestehenden Motivationsunterschied zwischen den "Seiwert"- und den "Kanfer"-Vpn zurückzuführen ist. Da die gefundenen Differenzen und Effekte jedoch sehr schwach ausgeprägt sind bzw. im Falle der Lebenszufriedenheit die Trainingswirkung noch unterstreichen, kann dieser Befund in keinem Fall zu einer Nivellierung des Trainingseinflusses als hauptsächlichem Wirkfaktor für die günstigeren Selbstmanagement-Resultate der "Kanfer"-Teilnehmerinnen relativ zu den "Seiwert"-Personen genutzt werden.

Für die "Seiwert"-Gruppe besteht der einzige signifikante Zusammenhang zwischen Extrinsischer Motivation und der Zielerreichung, was aufgrund der Umpolung bedeutet, daß diejenigen "Seiwert"-Probandinnen mit einer geringeren Extrinsischen Motivation ihre Trainingsziele besser erreicht haben und umgekehrt. Vor dem Hintergrund des für die Gesamtgruppe signifikanten Zusammenhangs zwischen dem Prädiktor Intrinsische Motivation und dem Kriterium Zielerreichung unterstreicht dies die Relevanz der Intrinsischen Motivation und ihrer Steigerung für die Erreichung von Selbstmanagement-Zielen. Die "Seiwert"-Vpn, von vornherein etwas weniger intrinsisch und etwas stärker extrinsisch motiviert als die Teilnehmerinnen am "Kanfer"-Training, wurden durch das von ihnen durchlaufene Seminar nicht motivierter bezüglich der Erreichung ihrer Selbstmanagement-Ziele und der Anwendung des Gelernten, um diese zu erreichen. So blieb die zu Beginn bestehende motivationale Lage ausschlaggebend für die Zielerreichung der "Seiwert"-Probandinnen, wobei – in Einklang mit übereinstimmenden Forschungsergebnissen zum Bereich Intrinsische/Extrinsische Motivation – die eher extrinsisch motivierten ihre Ziele weniger gut erreichten. Das "Seiwert"-Training – und dies deuten auch die meist flachen und negativen Kurven zu den drei AV Selbstwirksamkeit, Lebenszufriedenheit und Selbstmanagement-Fertigkeiten an – hat kaum eine Moderatorfunktion für die Zielerreichung seiner Teilnehmer und – zumindest laut den Ergebnisse der vorliegenden Studie – keinen positiven Einfluß auf deren Selbstmanagement-Erfolg.

6.5 Zusammenfassende Diskussion und Ausblick

Insofern, als sich weder signifikante Verbesserungen der Trainees während der Warteperiode vor dem Training noch eine unterschiedliche Einschätzung von Kompetenz und Engagement

des Trainers im Vergleich beider Gruppen finden läßt, können die gefundenen Ergebnisse auf die Trainingsteilnahme attribuiert bzw. wesentliche Einflüsse von Störvariablen sowie Versuchsleitererwartungseffekte ausgeschlossen werden. Dies wurde auch durch die Kovarianzanalyse bestätigt, nach der sich die Resultate auch dann nicht veränderten, wenn die Veränderung der Meßwerte von MZP 1 zu MZP 2 herausgerechnet wurde. Die Ergebnisse liefern also zunächst einmal die Grundlage zur inhaltlichen Interpretation der Befunde. Dass die "Kanfer"-Gruppe dabei im Vergleich zu den "Seiwert"-Probandinnen von einer schlechteren Einschätzung der eigenen Selbstmanagement-Fertigkeiten ausging und sich während des Warteintervalls auch hinsichtlich ihrer Selbstwirksamkeits-Erwartungen deutlich verschlechterte kann dahingehend interpretiert werden, daß es zwischen den beiden Gruppen einen gewissen Motivationsunterschied zugunsten der Teilnehmer am "Kanfer"-Training gab. Dieser ist zu beachten, schränkt aber die Vergleichbarkeit der beiden Trainingsverfahren anhand dieser Stichprobe nicht ein, während der Unterschied in der Lebenszufriedenheit, wo die "Seiwert"-Vpn sich vor Trainingsbeginn signifikant zufriedener zeigten, den gegensätzlichen Effekt einer deutlich höheren Lebenszufriedenheit der "Kanfer"-Probandinnen nach dem Training sogar noch unterstreichen.

Der Vergleich beider Trainingsgruppen war Inhalt der Hypothesen 1 und 2 und ergab eine deutlich positivere Wirksamkeit des Selbstmanagement-Trainings nach Kanfer relativ zum "Seiwert"-Training. Für die "Kanfer"-Teilnehmerinnen zeigten sich im Einklang mit der Vorannahme in den AV Selbstwirksamkeits-Erwartungen, Selbstmanagement-Fertigkeiten und Globale Lebenszufriedenheit jeweils signifikante Verbesserungen nach der Trainingsteilnahme. Da mit dem "Kanfer"-Training erstmals für den deutschsprachigen Raum ein psychologisch fundiertes Selbstmanagement-Training auf Basis der Vorarbeiten Kanfers (vgl. Kanfer et al., 2000) an die im Unternehmensbereich üblichen Rahmenbedingungen angepaßt wurde, läßt sich dieses Ergebnis als Beleg dafür interpretieren, daß diese Anpassung der Effektivität psychologischer Selbstmanagement-Techniken nicht abträglich sein muß und die Verfahren der Selbstmanagement-Therapie (Kanfer et al., 2000) auf den Bereich beruflicher Zielerreichung wirkungsvoll übertragen werden können. Die Tatsache, daß eine zunächst eher gering motivierten Gruppe überwiegend arbeitsloser Menschen die Trainingsteilnehmer darstellte, kann als Beleg für den positiven Einfluß des "Kanfer"-Trainings auf die Motivation der Trainees gewertet werden.

Der stärkste positive Zuwachs war bei der Globalen Lebenszufriedenheit der "Kanfer"-Probandinnen zu beobachten. Hier zeigte offenbar die dem Training inhärente, verhaltenstherapeutische Strategie der positiven Verstärkung vorhandener Ressourcen und der Entka-

tastrophisierung ihre Wirkung. Auch die Beschränkung auf ein einziges Ziel und die Begrenzung der Selbstmanagement-Pläne auf dieses trugen zu diesem Effekt bei. Auf der Basis einer wachsenden Selbstannahme kleine, von Erfolgen gekrönte Schritte zur eigenen Zielerreichung zu unternehmen – diese Vorgehensweise des "Kanfer"-Trainings wurde offenbar langfristig von den Trainees übernommen, so daß die subjektive Lebenszufriedenheit auch nach Trainingsende kontinuierlich und deutlich weiter anstieg.

Alle Untersuchungsteilnehmer insgesamt, und diejenigen der "Kanfer"-Gruppe im besonderen, zeigten im Vorfeld eine eher negative Einschätzung der eigenen Selbstmanagement-Fertigkeiten. Dies lässt sich zum einen auf die Lebenssituation der Trainees, zum anderen auf die auch von ihnen übernommene, "allgemeine" Vorstellung von Selbstmanagement als Aufforderung, das eigene Leben von nun an perfekt nach rationalen Grundsätzen zu gestalten, zurückführen. Dass die "Kanfer"-Teilnehmer sich in ihren Selbstmanagement-Fertigkeiten nach Trainingsende signifikant besser als zuvor einschätzten und diese positive Entwicklung sich während der Zeit nach dem Training in signifikantem Maße fortsetzte, spricht wiederum für den ressourcenorientierten und selbstwertstärkenden Ansatz Kanfers, der die Teilnehmerinnen ihre Angst vor dem Selbstmanagement-Begriff verlieren ließ.

Auch bzgl. der Selbstwirksamkeit-Erwartungen fanden sich eine bedeutende Verbesserung der "Kanfer"-Trainees während der beiden Trainingstage und ein weiterer, ebenfalls signifikanter Anstieg nach Trainingsende. Daß die Zuwächse nicht mehr so bedeutend wurden wie während des Trainings, ist neben der offenbar unmittelbar motivierenden Wirkung des "Kanfer"-Seminars vermutlich der Lebenssituation der auch drei Monaten nach dem Training noch überwiegend arbeitssuchenden Probandinnen zuzuschreiben. Daß das Ausbleiben eines "Selbstmanagement-Wunders" aber keinesfalls zu einem erneuten "Einbruch" der Selbstwirksamkeit ebenso wie der selbst eingeschätzten Selbstmanagement-Fertigkeiten und der Globalen Lebenszufriedenheit nach Trainingsende führte, sondern überall weitere, signifikant positive Zuwächse zu beobachten waren, kann als Beleg dafür gewertet werden, daß das Selbstmanagement-Training nach Kanfer wesentliche motivationale und Leistungs-Variablen nicht nur deutlich, sondern auch anhaltend verbessern kann.

Im Gegensatz zum "Kanfer"-Training fand sich für die "Seiwert"-Probandinnen in allen drei AV eine deutliche Verschlechterung während des Trainings. Insofern konnte die Hypothese 2, die eine relativ größere positive Effektivität des Selbstmanagement-Trainings nach Kanfer im Vergleich zum "Seiwert"-Training postuliert hatte, bestätigt werden. Ein positiver Wirksamkeitsnachweis für ein Zeitmanagement-Training konnte erneut nicht erbracht werden, was die bisherige Befundlage unterstreicht (vgl. Koch & Kleinmann, 2000). Rein auf rationale Pla-

nungstechniken ausgerichtete Seminare sind offenbar nicht geeignet, emotionale Bereiche anzusprechen und damit für eine Verbesserung motivationaler Einstellungen zu sorgen.

Daß das Training nach Seiwert den am stärksten negativen Einfluß auf die selbst eingeschätzten Selbstmanagement-Fertigkeiten seiner Teilnehmerinnen hatte, spricht dafür, daß deren Befürchtungen, an ein "perfektes Konzept" angepaßt zu werden, das umzusetzen sie sich als unfähig ansahen, im Trainingsverlauf noch verstärkt wurden. Für die große Gruppe von Arbeitslosen unter den Vpn war diese Vorstellung besonders belastend. Der auch im Seiwert-Ansatz beinhaltete Verweis auf die eigenen Stärken verblaßte gegenüber dieser Konfrontation mit dem eigenen mangelhafte "Selbstmanagement", auf das auch die unbefriedigende Lebenssituation zu attribuieren sei. Auch nach Seminarende setzte sich der Trend in Richtung einer immer negativeren Einschätzung der eigenen Selbstmanagement-Fertigkeiten bei der "Seiwert"-Gruppe fort. Dies spricht dafür, daß die "Seiwert"-Vpn lernten, "Selbstmanagement" ganz allgemein mit dem Zeitmanagement-Angebot ihres Trainings gleichzusetzen. Aufgrund fehlender Selbstwertstärkung und positiver Verstärkung vorhandener Ressourcen fühlten sie sich jedoch nicht motiviert, dessen Methoden anzuwenden und erlebten diese, sofern sie es taten, auch nicht als hilfreich. Dieser Mißerfolg wurde jedoch nicht auf das Training, sondern überwiegend internal auf die eigenen Selbstmanagement-Fertigkeiten attribuiert, was zu einer Verschlechterung der Selbsteinschätzung auf dieser Dimension führte.

Dasselbe Wirkungsprinzip läßt sich bzgl. der Globalen Lebenszufriedenheit annehmen, die während des "Seiwert"-Trainings massiv abnahm. Da keine der Teilnehmerinnen die als "effektives Selbstmanagement" präsentierten Techniken bislang durchgeführt hatte, fast alle sich jedoch als Arbeitslose in einer eher unbefriedigenden Lebenssituation befanden und ihnen überdies vermittelt wurde, daß die Anwendung dieser Techniken den Schlüssel zum Erfolg darstelle, fühlten sie sich nach dem Training subjektiv eindeutig schlechter als vorher. Vor allem die durch den Seiwert-Ansatz nahegelegte Attribuierung von Mißerfolgen auf die eigene Person (Stichwort: schlechtes Gewissen) dürfte zu diesem Absinken der Lebenszufriedenheit beigetragen haben. Hinzu kommen das Vernachlässigen der Strategie der kleinen Schritte mit positiv verstärkenden Teilerfolgen im "Seiwert"-Training. Vielmehr wird hier die Aufmerksamkeit fortwährend auf das "Lebensziel" gelenkt, dessen Vergleich mit der aktuellen, unbefriedigenden Situation zusätzlich demotiviert. Allerdings kehrten die "Seiwert"-Vpn nach Trainingsende offenbar nach und nach zu einer zumindest teilweisen Zuschreibung der Verantwortung für ihre Lebenssituation an externe Faktoren zurück, was zu einer inneren Entlastung und dem folgenden Anstieg der Globalen Lebenszufriedenheit führte, ohne daß diese jedoch drei Monate nach Trainingsende schon wieder Ausgangsniveau erreicht hätte.

Was diese zentrale motivationale Variable betrifft, scheinen Teilnehmer an ähnlich argumentierenden Zeitmanagement-Trainings jedoch eine Art Erholungspause vom Seminar zu brauchen, um den dort aufgebauten Gewissensdruck wieder loswerden und erneut von einem besseren Selbstgefühl her operieren zu können.

Die signifikante Verschlechterung der Selbstwirksamkeits-Erwartungen der "Seiwert"-Trainees während der beiden Trainingstage dürfte ebenfalls darauf zurückzuführen sein, daß die "Seiwert"-Probandinnen sich zunächst mit den präsentierten Zeitmanagement-Techniken verglichen und nicht in der Lage fühlten, diese in der geforderten Weise auszuführen, was zu einer gesunkenen Selbstwirksamkeits-Erwartung führte. Nach dem Seminar nahmen die "Seiwert"-Vpn trotz ihrer objektiv problematischen Lebenssituation nicht weiter ab, was den subjektiv demotivierenden Effekt des Seiwertschen Zeitmanagement-Trainings unterstreicht. Dieses führte in der hier erfolgten Umsetzung zu einer deutlichen und anhaltenden Verschlechterung wesentlicher motivationaler und Leistungs-Variablen und erwies sich als dem Selbstmanagement-Training nach Kanfer eindeutig unterlegen.

Unterstrichen wird dieses Ergebnis durch den in Hypothese 3 postulierten Befund, daß die "Kanfer"-Trainees ihre Ziele eindeutig besser erreichen würden als die Teilnehmerinnen am Zeitmanagement-Training nach Seiwert. Er läßt sich – neben seinen bereits angesprochenen motivatorischen und psychologischen Vorteilen – auf die nur im "Kanfer"-Training geleistete Arbeit an konkreten, genau definierten und subjektiv als eher schwierig angesehenen Einzelzielen zurückführen, die deutlich bessere Effekte zeitigte als der Seiwertsche Bezug auf die "Lebensvision" mit folgenden Planungsschritten, um dieses "Lebensziel" schließlich im täglichen Terminkalender wiederzufinden. Hinzu kommt, daß nur das "Kanfer"-Seminar eine genaue Zielklärung enthielt. Diese Unterschiede bedingten sichtbare Langzeiteffekte, da das Ausmaß der Zielerreichung als AV erst drei Monate nach Trainingsende erhoben wurde, und ist als eine entscheidende Variable für die Erhöhung der Langzeitwirksamkeit von Selbstmanagement-Trainings anzusehen. (Daß es an dieser mangle, ist der Hauptvorwurf, den Entscheidungsträger in Unternehmen den zur Zeit üblichen Zeitmanagement-Trainings machen und ein wesentlicher Grund für die allgemeine Diskreditierung von "Selbstmanagement", als welches Zeitmanagement in der Regel verkauft wird.)

Weiter wirkungsvoll dürfte außerdem die zwar durch das "Kanfer"-Training, aber nicht im "Seiwert"-Seminar verfolgte Steigerung der Selbstwirksamkeitserwartung gewesen sein. Ein wesentlicher Aspekt bei der Selbstwirksamkeitssteigerung ist es, die zielbezogenen Erreichungsfertigkeiten oder Ressourcen der Trainees zu erhöhen. Im Rahmen des "Kanfer"-Trainings wurden dazu von der Zielkonkretisierung bis zum Umgang mit Hindernissen eine große Anzahl Techniken eingeführt und geübt, die im Einklang mit den zentralen Befunden

des Zielsetzungsansatzes stehen (vgl. Locke & Latham, 1990b). Auch ihre Vernachlässigung durch den Seiwert-Ansatz könnte zum Befund dieser Studie geführt haben, daß er weniger effektiv ist als das Selbstmanagement-Training nach Kanfer.

Da für beide Trainingsgruppen eine erinnerungssteigernde Nacherhebung durchgeführt wurde, läßt sich die signifikant bessere Erinnerung der Trainingsinhalte durch die "Kanfer"-Gruppe im Vergleich zu den Teilnehmerinnen am Training nach Seiwert drei Monate nach Seminarende nur auf die Trainingsinhalte attribuieren. Hier scheinen insbesondere die nur im "Kanfer"-Training vermittelten, gezielte Transfer-Techniken zum Tragen gekommen zu sein, die nicht nur eine kognitive Vorbereitung zum Transfer des am Trainingsziel Erarbeiteten auf weitere Ziele enthielten, sondern auch emotionale Ressourcen im Sinne der Zielerreichung aktivierten. Demgegenüber sah das "Seiwert"-Training keine gezielte kognitive Vorbereitung vor, die auch mögliche Problembereiche mit einschloß. Auch wird die emotionale Komponente in der Seminarpraxis bei Seiwert größtenteils ausgeklammert; das Hauptgewicht liegt auf rational-kognitiven Planungstechniken. Dieses Außer-acht-lassen wesentlicher Motivationsmöglichkeiten für die Probandinnen im "Seiwert"-Seminar dürfte die Unterschiede in der Langzeiterinnerung zugunsten der "Kanfer"-Trainees zu einem Gutteil erklären. Diese scheinen die vermittelten Selbstmanagement-Methoden für ihre eigene Zielerreichung als wesentlich relevanter empfunden zu haben, als die "Seiwert"-Probanden ihren Kurs wahrnahmen, und konnten sich auch langfristig deutlich besser an die Trainingsinhalte erinnern, als Personen, die am "Seiwert"-Training teilgenommen hatten.

Es korrespondiert eine deutlich stärkere Anwendung des im Training Gelernten durch die "Kanfer"-Trainees im Vergleich zu den Personen aus dem "Seiwert"-Kurs. Bereits genannte Unterschiede in der Ansprache, der Motivation und der Vorgehensweise können für diesen Befund zugunsten des Kanfer-Ansatzes als Ursachen ins Feld geführt werden. Entscheidend dürften hier die Bereiche Motivation und Emotion und deren unterschiedliche Berücksichtigung innerhalb der Trainingsansätze nach Seiwert und Kanfer gewesen sein (vgl. Kehr, 2000). Während das "Kanfer"-Training etwa durch Entspannungstechniken gezielt angenehme Gefühle mit den vermittelten Inhalten koppelte und mithilfe der Induktion innerer Vorstellungsbilder die intrinsische Motivation erhöhte, werden psychologische Motivationsmethoden im Seiwert-Ansatz nicht berücksichtigt. Weiterhin dürfte die Vorwegnahme möglicher Problemsituationen und das Erlernen des Umgangs mit diesen – beides fand nur im Rahmen des "Kanfer"-Seminars statt – die Anwendungsbereitschaft und das Durchhaltevermögen erhöht haben. Im übrigen wurden den "Kanfer"-Probandinnen die wissenschaftlich erwiese-

nen Techniken (Selbstbeobachtung, Selbstgespräch, positive Verstärkung, Shaping etc.) zur Steigerung ihrer Selbstakzeptanz, ihrer Motivation und zur Überwindung von emotionalen Blockaden vermittelt, so daß das "Kanfer"-Seminar auch hier einen für die dauerhafte Trainingsanwendung entscheidenden Effektivitätsvorteil hatte.

Die bereits genannten Vorteile des "Kanfer"-Trainings im Vergleich zum "Seiwert"-Seminar können auch als Gründe für die Tatsache ins Feld geführt werden, daß die "Kanfer"-Teilnehmerinnen einen wesentlich positiveren beruflichen Einfluß ihres Trainings angaben, als es die "Seiwert"-Personen taten. Zwar vor dem Hintergrund der bisherigen Resultate dieser Studie nicht mehr überraschend, ist dieser Befund jedoch angesichts der großen Popularität und häufigen Durchführung des "Seiwert"-Trainings in deutschen Unternehmen besonders zu beachten. Vor allem muß vor dem vorliegenden Ergebnishintergrund verwundern, daß verhaltenspsychologisch fundierte Selbstmanagement-Techniken, wie Kanfer sie benutzt, im Unternehmensbereich trotz ihrer offensichtlichen Überlegenheit gegenüber den reinen Planungstechniken herkömmlicher Zeitmanagement-Seminare bislang überhaupt nicht angewandt werden. Da der berufliche Trainingseinfluß neben der Zielerreichung der Trainees von Praktikern als wesentliche Erfolgsvariable für Selbstmanagement-Trainings genannt wird, wird die Praktik, fast ausschließlich auf betriebswirtschaftlich orientierte Planungstechniken zu setzen und demgegenüber psychologisch fundiertes Selbstmanagement außen vor zu lassen, in Zukunft zu ändern sein. Denn die Ergebnisse zugunsten der "Kanfer"-Gruppe unterstreichen die Relevanz emotional-motivationaler Förderung gerade auch für berufliches Selbstmanagement.

Zwar korrelierten die Selbstwirksamkeits-Erwartung 14 Tage vor dem Training und die Zielerreichung drei Monate nach Seminarende nicht, wie in Hypothese 7 postuliert, signifikant positiv miteinander, daß die Selbstwirksamkeit sich jedoch grundsätzlich als Prädiktor für die Zielerreichung eignet, wurde anhand der zeitnäheren Messungen deutlich, die allesamt signifikante, positiv-lineare Zusammenhänge der beiden Variablen ergaben.

Das unerwartete Ergebnis der Erstmessung ist vor allem dadurch zu erklären, daß die von ihrer Selbstwirksamkeits-Einschätzung vor Trainingsbeginn her tendenziell niedriger als die "Seiwert"-Gruppe liegenden "Kanfer"-Probandinnen ihre Ziele im Durchschnitt wesentlich besser erreichten als diese. Dabei ist das erfolgreichere Abschneiden der "Kanfer"-Gruppe auf die größere Effektivität und subjektiv wahrgenommene Relevanz der dieser vermittelten Trainingsinhalte zurückzuführen. Da das "Kanfer"-Training erklärtermaßen eine Selbstwirksamkeits-Steigerung zum Ziel hat und entsprechende Inhalte vermittelt sowie einübt, war

der nach dem Training beobachtete Zusammenhang zwischen Selbstwirksamkeits-Einschätzung der "Kanfer"-Teilnehmerinnen und deren Zielerreichung deutlich stärker. Die "Seiwert"-Gruppe, vor Trainingsbeginn minimal selbstwirksamer, erreichte ihre Ziele dagegen relativ schlechter und wurde nicht gezielt in Richtung einer verbesserten Selbstwirksamkeitserwartung. Ihre nach Seminarende gesunkene Selbstwirksamkeits-Erwartung korrelierte insofern tendenziell positiv mit der ebenfalls im Vergleich zur Trainingsgruppe nach Kanfer geringeren Zielerreichung. Die Relevanz des Prädiktors Selbstwirksamkeitserwartung für die Ausprägung des Kriteriums Zielerreichung konnte insgesamt belegt werden.

Dies gelang wider Erwarten nicht für den Prädiktor Ergebnis-Erwartung. Dafür, daß die Messung dieser Variable 14 Tage vor und der Zielerreichung drei Monate nach dem Training keinen signifikanten Zusammenhang ergab, sind dieselben Ursachen wie für den Erstbefund zur Selbstwirksamkeit als Prädiktor für die Zielerreichung anzunehmen. Auch bei der Ergebnis-Erwartung scheinen der große Zeitabstand zwischen den Erhebungszeitpunkten und deren starke Beeinflussung durch die Trainingsteilnahme verhindert zu haben, daß sie sich als Prädiktor für die Zielerreichung herausstellte. Doch ist es aufgrund der bisherigen Befundlage wahrscheinlich, daß mit der Selbstwirksamkeit auch die Ergebnis-Erwartung durch das "Kanfer"-Training deutlich positiv beeinflusst wurde und zum Schluß signifikant positiv mit der Zielerreichung korreliert hätte, wäre eine zeitnähere Messung erfolgt. Dies für ein Selbstmanagement-Training nach Kanfer zu belegen, könnte eine Aufgabe für zukünftige Studien sein.

Die Intrinsische Motivation – zwei Wochen vor Trainingsbeginn erfaßt – stellte sich erwartungsgetreu als Prädiktor für die Zielerreichung drei Monate nach dem Training heraus. Die Intrinsische Motivation war in der "Kanfer"-Gruppe höher als bei den "Seiwert"-Probandinnen. Da die Vpn im Training nach Kanfer ihre Ziele besser erreichten als diejenigen nach Seiwert, ergab sich ein positiv linearer Zusammenhang von Intrinsischer Motivation und der Kriteriumsvariable Zielerreichung. Aufgrund der schon bei der Selbstwirksamkeit und der Ergebnis-Erwartung zur Erklärung der erwartungswidrigen Ergebnisse ins Feld geführten Faktoren (Zeitabstand der Erhebung und Trainingswirkung) fiel die Korrelation allerdings schwächer aus als erwartet. Bei zeitnäherer Messung dürfte ein wesentlich stärkerer Zusammenhang zu erwarten sein. Da das "Kanfer"-Training durch eine Reihe von Übungen direkt auf eine Steigerung der Intrinsischen Motivation abzielt, während der Seiwert-Ansatz diesen Bereich praktisch vernachlässigt, wäre ein wesentlich deutlicherer positiver Zusammenhang zwischen der Intrinsischen Motivation der Teilnehmer für die Umsetzung der ge-

lernten Selbstmanagement-Verfahren, wie er beim Trainingsende erhoben werden könnte, und deren tatsächlicher Zielerreichung ein Vierteljahr später zu erwarten. Dies als gezielte Hypothese zu untersuchen, muß zukünftigen Studien überlassen bleiben.

Entgegen der Vorannahme war die Korrelation der kombinierten Prädiktorvariablen Selbstwirksamkeit, Ergebnis-Erwartung und Intrinsische Motivation zum Erhebungszeitpunkt t1 mit der Zielerreichung zum Erhebungszeitpunkt t4 nur unwesentlich stärker als diejenige der Zielerreichung mit der Intrinsischen Motivation als Einzelprädiktor. Die Gesamtkorrelation mit der Zielerreichung war gleich dem Einzelzusammenhang der Intrinsischen Motivation mit dieser. Auch hier dürften der Erhebungsabstand und der Trainingseffekt als Begründung zu nennen sein, während bei zeitnäherer Messung signifikante Zusammenhänge und ein deutlicher Zugewinn durch die Prädiktoren-Kombination zu erwarten sind. Zukünftige Studien zu diesem Thema sollten ein Design wählen, das zum einen den Trainingseinfluß konstant hält und es zum anderen erlaubt, die Prädiktoren zum selben Zeitpunkt wie die Zielerreichung zu erfassen.

Ausblick

Die vorliegenden Ergebnisse dokumentieren eindeutig den Wert psychologisch fundierter Selbstmanagement-Techniken, wie sie im klinischen Bereich bereits eingesetzt werden (vgl. Kanfer et al., 2000). Gleichzeitig stellen sie die Wirksamkeit auf rationale Planungstechniken ausgerichteter Zeitmanagement-Trainings, die derzeit die vorherrschende Unternehmenspraxis darstellen, infrage. Durch die Resultate der Studie wird insofern ein Umdenkungsprozeß in dem Sinne angeregt, Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung ernster zu nehmen und gerade auch für Trainings in Firmen zu nutzen. Nebenbei wird dadurch die nach wie vor bestehende Berührungsangst von Entscheidungsträgern in Unternehmen mit der klinischen Psychologie kritisiert. Denn die mangelnde Übernahme erwiesenermaßen effektiver Selbstmanagement-Techniken in den Unternehmensbereich kann eigentlich nur so erklärt werden, daß die relevanten Studien überwiegend an sogenannten kranken Menschen durchgeführt wurden und daher von den "Gesunden" in den Betrieben als irrelevant betrachtet werden. Doch lassen die dargestellten Ergebnisse den – überdies unmittelbar einleuchtenden – Rückschluß zu, daß dasjenige, was Menschen mit wirklich schwerwiegenden psychischen Problemen hilft, bei weniger gravierenden Alltags- und beruflichen Schwierigkeiten nicht unwirksam sein kann. Insofern legt die Studie den Rückgriff auf die bereits gut

ausgearbeiteten Techniken der Selbstmanagement-Therapie (Kanfer et al., 1996; 2000) und deren Umsetzung auch für den Unternehmensbereich nahe, während sie das Vorgehen, immer "neue", rein rational fokussierte und lediglich heuristisch abgeleitete "Selbstmanagement"-Seminare anzubieten, als wenig effektiv ansieht. Denn der wesentliche Vorteil der psychologischen Methoden, wie Frederick H. Kanfer sie untersucht und veröffentlicht hat, liegt darin, daß sie (verhaltens-)therapeutisches Wissen einsetzen und Menschen emotional und motivational erreichen.

Der naheliegendste Einwand gegen diese Untersuchung dürfte darin bestehen, daß sie mit einer Stichprobe gearbeitet hat, die sich von den in Zeitmanagement-Trainings anzutreffenden Personen deutlich, und zwar vor allem bzgl. ihrer Motivation unterscheidet: mit Arbeitslosen, die an dem Training teilnehmen "mußten". Da beide Trainings mit derselben Motivations-schwierigkeit fertigwerden mußten und die Probanden nach allen relevanten Merkmalen weitgehend parallelisiert wurden, kann dieser Kritikpunkt die Ergebnisinterpretation nicht einschränken. Doch tatsächlich wäre es interessant, das "Seiwert"-Training auch anhand realitätsgetreuerer Stichproben zu evaluieren und, vor allem, das Selbstmanagement-Training nach "Kanfer" im betrieblichen Rahmen durchzuführen – eine Aufgabe künftiger Studien.

Nachdem die bisherige Befundlage bereits gute Wirksamkeitsbelege für verhaltenstheoretisch abgeleitete und auf empirischen Daten fußende Selbstmanagement-Techniken aufzeigt und gleichzeitig ein entmutigendes Bild der tatsächlichen Wirksamkeit von Zeitmanagement-Trainings zeichnet (vgl. Koch & Kleinmann, 2000), wäre es wünschenswert, Selbstmanagement-Techniken im einzelnen auf ihre Wirksamkeit im arbeits- und organisationspsychologischen Bereich zu untersuchen. Bisher gibt es solche Untersuchungen lediglich für den klinischen Bereich (vgl. Kanfer et al., 2000; O'Leary, 1985). Ziel zukünftiger Studien sollte es zum einen sein, Gemeinsamkeiten und Unterschiede psychologischer Selbstmanagementwirkungen bei klinischen und betrieblichen Stichproben zu erhellen, um so eine noch effektivere und zielgruppenspezifischere Selbstmanagement-Anwendung in Unternehmen zu ermöglichen. Zum anderen sollten gängige Zeitmanagement-Trainings daraufhin untersucht werden, ob bei zweifelhafter Gesamtwirkung vielleicht doch Einzeltechniken wirksam sein und so vom psychologischen Selbstmanagement übernommen werden könnten.

7 ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Studie verfolgte zwei Zielsetzungen. Zum einen sollte ein auf den klinischen Vorarbeiten Kanfers basierendes, psychologisches Selbstmanagement-Training für den Unternehmensbereich entwickelt und hinsichtlich seiner Wirksamkeit evaluiert werden. Zum anderen sollte dieses Training bzgl. seiner Effektivität mit dem in deutschen Firmen derzeit sehr populären Zeitmanagement-Training nach Seiwert verglichen und für letzteres erstmals der Versuch einer wissenschaftlichen Evaluation unternommen werden.

An der Trainingsstudie mit insgesamt 10 zweitägigen Selbstmanagement-Seminaren, jeweils 5 nach den Ansätzen von Kanfer bzw. Seiwert, nahmen insgesamt 106 Versuchspersonen teil, von denen die überwiegende Anzahl, nämlich 82 Vpn, arbeitslos war. Durchgeführt wurden die Trainings an zwei hessischen Weiterbildungsinstituten, deren Dozenten mit 24 Probanden den kleineren Teil der untersuchten Personen ausmachten.

Alle Teilnehmerinnen wurden zu 4 Meßzeitpunkten per Fragebogen auf die relevanten Variablen hin untersucht. Um Störeffekte zu kontrollieren, fand 14 Tage vor Trainingsbeginn eine erste Befragung statt. Der zweite Erhebungszeitpunkt war unmittelbar vor dem Training, der dritte direkt nach Trainingsende. Um Langzeitwirkungen testen zu können, gab es nach drei Monaten eine Nacherhebung.

Angenommen wurde, daß das psychologisch fundierte Selbstmanagement-Training nach Kanfer effektiv sei, während das Zeitmanagement-Seminar nach Seiwert weniger positive Wirkungen zeitigen würde. Zentrale Variablen, deren Ausprägung durch die Trainingsteilnahme günstig beeinflußt werden sollte, waren die Selbstwirksamkeits-Erwartungen, die Selbstmanagement-Fertigkeiten und die Globale Lebenszufriedenheit der Probanden. Außerdem wurde postuliert, daß die Teilnehmer am "Kanfer"-Training ihre Ziele besser erreichen würden als diejenigen, die am "Seiwert"-Seminar teilgenommen hatten, daß sie diesen bzgl. der Trainingserinnerung und der Anwendung der Trainingsinhalte überlegen sein und daß sie ihrem Training die vergleichsweise bessere berufliche Wirksamkeit zuschreiben würden. Schließlich wurde die Annahme getroffen, daß die 14 Tage vor dem Training erhobene Selbstwirksamkeits-Erwartung, Intrinsische Motivation und Ergebnis-Erwartung sich als Prädiktoren für das Ausmaß der Zielerreichung drei Monate nach Trainingsende eignen würden.

Die vorliegenden Studienergebnisse lassen folgende zentrale Aussagen zu:

1. Das Selbstmanagement-Training nach Kanfer ist effektiv. Es steigerte signifikant die Selbstwirksamkeit, die Selbstmanagement-Fertigkeiten und die Globale Lebenszufriedenheit der Teilnehmer. Die positive Wirkung nahm nach Trainingsende noch zu, so daß die Effekte als dauerhaft angesehen werden können.
2. Das Zeitmanagement-Training nach Seiwert ist nicht effektiv. Seine Probandinnen verloren im Trainingsverlauf an Selbstwirksamkeit, selbsteingeschätzten Selbstmanagement-Fertigkeiten und Globaler Lebenszufriedenheit. Nach Trainingsende schwächten sich die Negativwirkungen teilweise ab. Dies kann als Nachlassen der durch das "Seiwert"-Training geförderten, internalen Attribution der eigenen, unbefriedigenden Lebenssituation (Stichwort: schlechtes Gewissen) interpretiert werden.
3. Das Selbstmanagement-Training nach Kanfer unterstützt die Zielerreichung auch langfristig weitaus stärker, als es das Zeitmanagement-Training nach Seiwert tut.
4. Teilnehmerinnen am Selbstmanagement-Training nach Kanfer können sich langfristig deutlich besser an die Trainingsinhalte erinnern und wenden diese konsequenter an, als es die Vpn im Zeitmanagement-Training nach Seiwert tun.
5. Die Probanden im Selbstmanagement-Training nach Kanfer schreiben ihrem Seminar langfristig einen deutlich positiveren beruflichen Einfluß zu, als es die Personen im Zeitmanagement-Training nach Seiwert tun.

8 LITERATUR

Abrams, D.B. & Wilson, G.T. (1979). Self-monitoring and reactivity in the modification of cigarette smoking. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 47, 243-251.

Ajzen, J. & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Audia, G. (1995). *The effect of organizations' and individuals' past success on strategic persistence in changing environments*. Ph.D.diss., University of Maryland.

Averill, J.R. (1973). Personal control over aversive stimuli and its relationship to stress. *Psychological Bulletin*, 80, 286-303.

Bandura, A. (1977a). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Bandura, A. (1977b) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Bandura, A. (1979). *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Bandura, A. (1982) Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122-147.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997): *Self-efficacy. The exercise of control*. NY: W.H. Freeman & Company.

Bandura, A. & Schunk, D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.

Baumann, U., Hecht, C. & Mackinger, H. (1984). Psychotherapieforschung: Unterschiedliche Perspektiven. In U. Baumann (Hrsg.): *Psychotherapie: Makro-/Mikroperspektive*. Göttingen: Hogrefe.

Bourke, D.H. (1992). *Schlaf-Management*. Stuttgart: Kreuz.

Brigham, T.A. & Stoerzinger, A. (1976). An experimental analysis of children's preference for self-selected rewards. In T.A. Brigham, R. Hawkins, J. Scott & T.F. McLaughlin (Hrsg.): *Behavior analysis in education: Self-control and reading*. Dubuque, IA: Wm. C. Brown, Kendall/Hunt.

Carver, C.S. & Scheier, M.F. (1981). *Attention and self-regulation: A control-theory approach to human behavior*. New York: Springer.

Cole, C.L. & Bambara, L.M. (1992). Issues surrounding the use of self-management interventions in the schools. *School Psychology Review*, 21, 193-201.

Collani, G.v. & Schyns, B. (1999). Occupational Self-Efficacy: A Domain-specific Scale for the

Assessment of Work-related Self-Efficacy, Leipzig. In Vorbereitung.

Condry, J. (1977). Enemies of exploration: Self-initiated versus other-initiated learning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 459-477.

Dann, H.-D. (1972). Müssen Aggressionen ausgelebt werden? In A. Schmidt-Mummendey & H.-D. Schmidt (Hrsg.), *Aggressives Verhalten*, 2. Aufl., 59 - 86, München: Juventa.

Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. N.Y.: Plenum

Deci, E.L. (1980). *The psychology of self-determination*. Lexington, MA: Lexington Books.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 1024-1037.

DeJong-Meyer & Engberding, M. (1995). Anwendung motivations- und volitionspsychologischer Konzepte auf Erklärung und Behandlung von Depressionen. In H. Reinecker & D. Schmelzer (Hrsg.): *Verhaltenstherapie, Selbstregulation, Selbstmanagement – Frederick H. Kanfer zum 70. Geburtstag*. Göttingen: Hogrefe.

DiClemente, C.C., Prochaska, J.O., Fairhurst, S.K., Velicer, W.F., Velasquez, M.M. & Rossi, J.S. (1991). The process of smoking cessation: An analysis of precontemplation, contemplation, and preparation stages of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 59, 295-304.

Eckman, T.A., Wirshing, W.C., Marder, S.R., Liberman, R.P. et al. (1992). Technique for training schizophrenic patients in illness self-management: A controlled trial. *American Journal of Psychiatry*, 149, 1549-1555.

Elliott, E.S. & Dweck, C. (1987). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Emmelkamp, P.M.G. (1974). Self-observation versus flooding in the treatment of agoraphobia. *Behaviour Research and Therapy*, 12, 229-237.

Feather, N.T. (Hrsg.): *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology*. Hillsdale, NJ: Erlbaum

Frayne, C. & Latham, G. (1987). Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72, 387-392.

Frayne, C. & Latham, G. (1989). Self-Management Training for Increasing Job Attendance. *Journal of Applied Psychology*, 74, 411-416.

Freud, S. (1938). *Abriß der Psychoanalyse*. Gesammelte Werke, XVII, Frankfurt a.M.

Gerin, W., Litt, M.D., Deich, J. & Pickering, T.G. (1995). Self-efficacy as a moderator of perceived control effects on cardiovascular reactivity: Is enhanced control always beneficial? *Psychosomatic Medicine*, 57, 390-397.

Gintner, G.G. & Poret, M. (1987). Factors associated with maintenance and relapse following self-management training. *Journal of Psychology*, 122(1), 79-87.

Gist, M.E., Bavetta, A.G. & Stevens, C.K. (1990). Transfer training method: Its influence on skill generalization, skill repetition, and performance level. *Personnel Psychology*, 43, 501-523.

Goldfried, M.R. & Kent, R.N. (1972). Traditional versus behavioral personality assessment: A comparison of methodological and theoretical assumptions. *Psychological Bulletin*, 77, 409-420 (deutsch 1974: Herkömmliche gegenüber verhaltenstheoretischer Persönlichkeitsdiagnostik: Ein Vergleich methodischer und theoretischer Voraussetzungen. In D. Schulte (Hrsg.): Diagnostik in der Verhaltenstherapie, 3-23. München: Urban & Schwarzenberg).

Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.

Greenson, R.R. (1986). *Technik und Praxis der Psychoanalyse*. 4. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Greiner, J. M., & Karoly, P. 1976. Effects of self-control training on study activity and academic performance: An analysis of self-monitoring, self-reward, and systematic-planning components. *Journal of Counseling Psychology*, 23: 495-502

Hacker, W. (Hrsg.) (1976). *Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.

Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1974). *The Job Diagnosis Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Techn. Report 4, Yale University.

Hall, B. L., & Hirsch, D. E. 1981. An evaluation of the effects of a time management training program on work efficiency. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(4): 73-96.

Hanel, F., Martin, G. L., & Koop, S. 1982. Field testing of a self-instructional time management manual with managerial staff in an institutional setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3/4): 81-96.

Hart, R. (1978). Therapeutic effectiveness of setting and monitoring goals. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 1242-1245.

Heckerman, C.L. & Prochaska, J.O. (1977). Development and evaluation of weight reduction procedures in a health maintenance organization. In R.B. Stuart: *Behavioral Self-Management: Strategies, Techniques and Outcomes*. NY: Brunner/Mazel.

Heckhausen, H. (1980). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.

Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln*. 2. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer.

Henrich, G. & Herschbach, P. (1996). *Questions on life satisfaction (FLZ) – psychometric properties of a new questionnaire on subjective quality of life*. Manuskript eingereicht zur Publikation.

Henrich, G. & Herschbach, P. (1998). *Questions on life satisfaction (FLZ) – A short questionnaire for assessing subjective quality of life*. Manuskript eingereicht zur Publikation.

Herschbach, P. & Henrich, G. (1991). Der Fragebogen als methodischer Zugang zur Erfassung von "Lebensqualität" in der Onkologie. In R. Schwarz, J. Bernhard, H. Flechtner, T. Küchler & C. Hürny (Hrsg.): *Lebensqualität in der Onkologie* (S. 34 – 46). München: W. Zuckerschwerdt.

Herschbach, P., Henrich, G. & Oberst, U. (1994). Lebensqualität in der Nachsorge. Eine Evaluationsstudie in der Fachklinik für Onkologie und Lymphologie, Bad Wildungen-Reinhardshausen. *Praxis der Klinischen Verhaltensmedizin und Rehabilitation*, 28, 241 – 251.

Hesse, K. & Schrader, C. (1996). *Die Neurosen der Chefs*. Frankfurt: Eichborn

Irvine, A.B., Singer, G.H., Erickson, A.M. & Stahlberg, D. (1992). a coordinated program to transfer self-management skills from school to home. *Education and Training in Mental Retardation*, 27, 241-254.

Jensen, M.P., Turner, J.A. & Romano, J.M. (1991). Self-efficacy and outcome expectancies: relationship to chronic pain coping strategies and adjustment. *Pain*, 44, 263-269.

Johnson, S.M. & White, G. (1971). Self-observation as an agent of bahavioral change. *Behavior Therapy*, 2, 488-497.

Jones, J.W. (1993). *High Speed Management*. New York.

Kanfer, F.H. (1970). Self-regulation: Research, issues and speculations. In C. Neuringer & J.L. Michael (Hrsg.): *Behavior modification in clinical psychology*, S. 178-220. New York: Appleton-Century-Crofts.

Kanfer, F.H. (1971). The maintenace of behavior by self-generated stimuli and reinforcement. In A. Jacobs & L.B. Sachs (Hrsg.): *The psychology of private events*. New York: Academic Press.

Kanfer, F.H. (1972). Self-control: A behavioristic excursion into the lion's den. *Behavior Therapy*, 3, 398-416.

Kanfer, F.H. (1984). Self-management in clinical and social interventions. In J.H. Harvey, J.E. Maddox, R.P. McGlynn & C.D. Stoltenberg (Hrsg.): *Interfaces in psychology*, III, 141-165. Lubbox, TX: University of Texas Techn. Press.

Kanfer, F. H. (1987). Selbstregulation und Verhalten. In H. Heckhausen (Hrsg.): *Jenseits des Rubikon: Der Wille in den Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Kanfer, F.H. (1988). Beiträge eines Selbstregulationsmodells zur psychotherapeutischen Praxis. *Praxis der Klinischen Verhaltensmedizin und Rehabilitation*, 1, 289-300.

Kanfer, F.H. (1994). Beiträge eines Selbstregulationsmodells zur psychotherapeutischen Praxis. In: M. Zielke & J. Sturm (Hrsg.): *Handbuch stationärer Verhaltenstherapie*, S. 69-84. Weinheim: Psychologie-Verlags-Union.

Kanfer, F.H. & Gaelick, L. (1986). Self-Management-Methods. In F.H. Kanfer & A.P. Goldstein (Hrsg.): *Helping people change. A Textbook of Methods*. 3. Aufl., 283-345. Pergamon.

Kanfer, F.H. & Gaelick-Buys, L. (1991). Self-Management-Methods. In F.H. Kanfer & A.P. Goldstein (Hrsg.): *Helping people change. A Textbook of Methods*. 4. Aufl., 305-360. Pergamon.

Kanfer, F.H. & Goldstein, A.P. (Hrsg.) (1986). *Helping people change. A Textbook of Methods*. 3. Aufl., Pergamon.

Kanfer, F.H. & Goldstein, A.P. (Hrsg.) (1991). *Helping people change. A Textbook of Methods*. 4. Aufl., Pergamon.

Kanfer, F.H. & Kanfer, R. (1991). Goals, Self-Regulation and Work. In: M.L. Maehr & P.R. Pintrich (Hrsg.): *Advances in Motivation and Achievement*. Vol. 7, Greenwich, CO: Jai Press.

Kanfer, F.H. & Phillips, J.S. (1966). Behavior therapy: A panacea for all ills or a passing fancy? *Archives of General Psychiatry*, 5, 114-128.

Kanfer, F.H. & Phillips, J.S. (1979). *Learning foundations of behavior therapy*. New York: Wiley (deutsch 1975: *Lerntheoretische Grundlagen der Verhaltenstherapie*. München: Kindler).

Kanfer, F.H., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (1991). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. Berlin: Springer.

Kanfer, F.H., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (1996). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. 2. Aufl., Berlin: Springer.

Kanfer, F.H., Reinecker, H. & Schmelzer, D. (2000). *Selbstmanagement-Therapie. Ein Lehrbuch für die klinische Praxis*. 3. Aufl., Berlin: Springer.

Kanfer, F.H. & Saslow, G. (1969). Behavioral diagnosis. In C.M. Franks (Hrsg.): *Behavior therapy: Appraisal and status*, 417-444. New York: McGrawHill (deutsch 1974: *Verhaltenstheoretische Diagnostik*. In D. Schulte (Hrsg.): *Diagnostik in der Verhaltenstherapie*, 24-59. München: Urban & Schwarzenberg).

Karoly, P. (1991). Self-management in health-care and illness prevention. In C.R. Snyder & D.R. Forsyth (Eds.): *Handbook of social and clinical psychology: The health perspective*, S. 579-606. New York: Pergamon.

Kehr, H. (2000). *Motivation und Volition. Theoretische Ansätze, empirische Studien und Konzepte zur Intervention*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift. Fakultät für Psychologie und Pädagogik der Ludwig-Maximilians-Universität München.

Kelly, J.A., St. Lawrence, J.S., Betts, R., Brasfield, T.L. et al. (1990). A skills-training group intervention model to assist persons in reducing risk behaviors for HIV infection. *Aids-Education and Prevention*, 2, 24-35.

Kennerly, H. (1990). *Managing anxiety: A training manual*. Oxford: Oxford University Press.

King, A. C., Winett, R. A., & Lovett, S. B. 1986. Enhancing coping behaviors in at-risk populations: The effects of time-management instruction and social support in women from dual-earner families. *Behavior Therapy*, 17: 57-66.

Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.

Kirschenbaum, D. S., Malett, S. D., Humphrey, L. L., & Tomarken, A. J. 1982. Specificity of planning and the maintenance of self-control: 1 Year follow-up of a study improvement program. *Behavior Therapy*, 13: 232-240.

Kirschenbaum, D. S., & Perri, M. G. 1982. Improving academic competence in adults: A review of recent research. *Journal of Counseling Psychology*, 29: 76-94

Kirschenbaum, D.S. & Tomarken, A.J. (1982). On facing the generalization problem: The study of self-regulatory failure. In P.C. Kendall (Hrsg.): *Advances in cognitive-behavioral research and therapy* (Vol. 1), 119-200. New York: Academic Press.

Koch, C.J. & Kleinmann, M. (2000). A Decision Making Model of Time Management. Unveröffentlichter Artikel, Phillips-Universität Marburg.

Kreitner, R. & Luthans, F. (1984). A Social Learning Approach to Behavioral Management: Radical Behaviorists "Mellowing Out". *Organizational Dynamics*, 13 (2), 47-65.

Kriz, J. (1985). *Grundkonzepte der Psychotherapie*. München, Wien, Baltimore: Urban + Schwarzenberg.

Lackner, J.M., Carosella, A.M. & Feuerstein, M. (1996). Pain expectancies, pain and functional self-efficacy expectancies as determinants of disability in patients with chronic low back disorders. *Journal of Consulting and Counseling Psychology*, 64, 212-220.

Langer, E.J. & rodin, J. (1976). The effect of choice and enhances personal responsibility for the aged: A field experiment in an institutional setting. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 191-198.

Lazarus, B.D. (1993). Self-management and achievement of students with behavior disorders. *Psychology in the schools*, 30, 67-74.

Lent, R.W., Larkin, K.C. & Brown, S.D. (1989). Relation of self-efficacy to inventoried vocational interests. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 279-288.

Lent, R.W., Lopez, F.G. & Bieschke, K.J. (1991). Mathematics self-efficacy: Sources and relation to science-based career choice. *Journal of Counseling Psychology*, 38, 424-430.

Lepper, M.R., Greene, D. & Nitsche, R.E. (1973). Undermining childrens' intrinsic interest with extrinsic rewards: A test of the "overjustification" hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 129-137.

Leventhal, H. (1993). Theories of compliance, and turning necessities into preferences: Application to adolescent health action. In N.A. Krasnegor, L.H. Epstein, S.B. Johnson & S.J.

Yaffe (Eds.): *Developmental aspects of health compliance behavior*, S. 91-124. Hillsdals (NJ): Lawrence Erlbaum.

Lewin, K. (1969). *Grundzüge der topologischen Psychologie*. Bern: Huber.

Lewin, K. (1982a). Feldtheorie und Experiment in der Sozialpsychologie. In C.-F. Graumann (Hrsg.): *Kurt Lewin Werkausgabe*, Bd. 4 "Feldtheorie", 187-213. Bern: Huber.

Lewin, K. (1982b). Formalisierung und Fortschritt in der Psychologie. In C.-F. Graumann (Hrsg.): *Kurt Lewin Werkausgabe*, Bd. 4 "Feldtheorie", 41-72. Bern: Huber.

Linnewehr, K. & Hofmann, L.M. (1995). Persönlichkeitsmanagement. In: L.v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern*. 73-82, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lippmann, O. (1932). *Lehrbuch der Arbeitswissenschaft*. Jena: Fischer.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1984). *Goal setting: A motivational technique that works!* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990a). Work Motivation. The High Performance Cycle. In Z. Kleinbeck, H.-H. Quast, H. Thierry & H. Häcker (Hrsg.): *Work Motivation*, 3-25, Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates.

Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990b). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.

Lössl, E. (1983). Ergebnisse der Zielsetzungsverfahren (goal setting) – Literaturzusammenfassung. Psychologie und Praxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 27, 126-135.

Lorig, K. & Holman, H. (1993). Arthritis self-management studies: A twelve-year review. Special Issue: Arthritis health education. *Health Education Quarterly*, 20, 17-28.

Luthans, f. & Kreitner, R. (1985). *Organizational Behavior Modification and Beyond. An Operant and Social Learning Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.

Macan, T.H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79, 381-391.

Macan, T. H. 1996. Time-management training: Effects on time behaviors, attitudes and job performance. *Journal of Psychology*, 130: 229-236.

Maehr, M.L. & Braskamp, L.A. (1986). *The motivational factor: A theory of personal investment*. Lexington, MA: Lexington Books

Magnusson, K.C. & Redekopp, D.E. (1992). Adaptability for transitions: Components and implications for intervention. *Canadian Journal of Counseling*, 26, 134-143.

Maher, C. A. 1982. Improving teacher instructional behavior: Evaluation of a time management training program. *Journal of Organizational Behavior Management*, 4(3/4): 27-36.

- Majumdar, M. (2000). *Meditation und Gesundheit. Eine Beobachtungsstudie*. Essen: KVC.
- Malone, T.W. (1981). Toward a theory of intrinsically motivating instruction. *Cognitive Science*, 5, 333-370.
- Manz, Ch.C. (1991). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Marks, I. (1991). Self-administered behavioural treatment. Special Issue: The changing face of behavioural psychotherapy. *Behavioural Psychotherapy*, 19, 42-46.
- Minor, M.A. (1991). Physical activity and management of arthritis. *Annals of Behavioral Medicine*, 13, 117-124.
- Montada, L. (1991). Entwicklungspsychologische Perspektiven in der Arbeitspsychologie. In I. Udris & G. Grothe (Hrsg.): *Psychologie und Arbeit. Arbeitspsychologie im Dialog*, 49-73. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Neuland, M. (1994): *Neuland-Moderation*. Eichenzell: Neuland.
- O'Leary, A. (1985). Self-efficacy and health. *Behav. Res. Ther.*, 23, 437-451.
- Orlinsky, D.E., Grawe, K. & Parks, B.K. (1994). Process and outcome in psychotherapy. In A. Bergin & S.L. Garfield (Hrsg.): *Handbook of psychotherapy and behavior change*, 4. Aufl., 270-376. New York: Wiley.
- Orpen, C. 1994. The effect of time-management training on employee attitudes and behavior: A field experiment. *Journal of Psychology*, 128: 393-396.
- Pawlik, K. (Hrsg.) (1976). *Diagnose der Diagnostik*. Stuttgart: Klett.
- Peseschkian, N. (1997): *Auf der Suche nach Sinn*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Petermann, F. (1992). *Einzelfalldiagnose und klinische Praxis*, 2. Aufl. München: Quintessenz.
- Pintrich, P.R. & DeGroot, E.V. (1990). *Quantitative and qualitative perspectives on student motivational beliefs and self-regulated learning*. Paper presented at the annual American Educational Research Association convention, Boston.
- Pütz, B. (1997). *Psychische Grundkonflikte im Selbstmanagement-Prozeß von Führungskräften*. Frankfurt: Lang.
- Prussia, G.E., Anderson, J.S. & Manz, C.C. (1998). Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Rasmussen, J. (1983). Skills, Rules, and Knowledge; Signals, Signs, and Symbols, and Other Distinctions in Human Performance Models, *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, Vol. SMC-13.

- Rehahn, S. & Sommer, G. (1982). Komponenten eines Eigensteuerungs-Modells. In R. v. Quekelberghe & N. v. Eickels (Hrsg.): *Handlungstheorien, Tätigkeitstheorie und Psychotherapie*. Tübingen: DGVT.
- Rehm, L.P. (1987). Approaches to the prevention of depression with children: A self-management perspective. In R.F. Munoz (Ed.): *Depression prevention: Research directions*, S. 79-91, Washington (DC): Hemisphere Publishing Co.
- Richards, C. S. 1975. Behavior modification of studying through study skills advice and self-control procedures. *Journal of Counseling Psychology*, 22: 431-436.
- Romanzyk, R.G. (1974). Self-monitoring in the treatment of obesity: Parameters of reactivity. *Behavior Therapy*, 5, 531-540.
- Rom-Rymer, B. (1986). *Aging and our community's nursing homes: An experimental clinical intervention*. Unpublished doctoral dissertation. University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Roth, D. & Rehm, L. (1986). Selbstkontrolltherapie der Depression in Gruppen: Therapiemanual. In S.K.D. Sulz (Hrsg.): *Verständnis und Therapie der Depression*. München: Ernst Reinhardt.
- Rotter, J.B. (1982). Social learning theory. In N.T. Feather (Hrsg.): *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology*. S. 241-260, Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Schelling, T.C. (1992). Self-command: A new discipline. In g. Loewenstein & J. Elster (Eds.): *Choice over time*, S. 167-176. New York: Russell Sage Foundation.
- Seiwert, L.J. (1988). *Mehr Zeit für das Wesentliche*. 7. Aufl., Landsberg/Lech: Moderne Industrie.
- Seiwert, L.J. (1997). *Selbstmanagement: Persönlicher Erfolg, Zielbewußtsein, Zukunftsgestaltung*. 7. Aufl., Offenbach: GABAL
- Seiwert, L.J. (1998). *Wenn Du es eilig hast, gehe langsam: Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt*. NY: Campus.
- Seiwert, L.J. (1998b) (Hrsg.). *DISG Zeitmanagement-Profil*. 3. Aufl. Remchingen: GABAL
- Seiwert, L.J. (1999). *Best of Seiwert*. München: Olzog
- Shapiro, M.B. (1961). The single case in fundamental clinical psychological research. *British Journal of Medical Psychology*, 6, 255-262.
- Shapiro, M.B. (1966). The single case in clinical-psychological research. *Journal of General Psychology*, 74, 2-32.
- Sherer, M., Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B. & Rogers, R.W. (1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and validation. *Psychological Reports*, 51, 663-671.
- Skinner, F.B. (1953). *Science and human behaviour*. NY: Macmillan.

Skinner, F.B. (1971). *Beyond Freedom and Dignity*. NY: Knopf.

Skinner, F.B. (1974). *About behaviorism*. NY: Knopf.

Snaith, R.P., Owens, D. & Kennedy, E. (1992). An outcome study of a brief anxiety management programme: Anxiety control training. *Irish Journal of Psychological Medicine*, 9, 111-114.

Stalder, J. (1985). Die soziale Lerntheorie von Bandura. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie*. Band II: Gruppen- und Lerntheorien, 241-271. Bern: Huber.

Stotland, E. & Blumenthal, A.L. (1964). The reduction of anxiety as a result of the expectation of making a choice. *Canadian Journal of Psychology*, 18, 139-145.

Taal, E., Riemsma, R.P., Brus, H.L., Seydel, E.R. et al. (1993). Group education for patients with rheumatoid arthritis. Special Issue: Psychosocial aspects of rheumatic diseases. *Patient Education and Counseling*, 20, 177-187.

Thomas, J.R., Petry, R.A. & Goldman, J.R. (1987). Comparison of cognitive and behavioral self-control treatments of depression. *Psychological Reports*, 60(3/1), 975-982.

Ulich, E. (1991a). Entwicklungspfade der Arbeitspsychologie - Oder: Wider das unhistorische Betreiben einer Wissenschaft. In I. Udris & G. Grothe (Hrsg.): *Psychologie und Arbeit. Arbeitspsychologie im Dialog*, 13-31. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Ulich, E. (1991b). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Poeschel.

Ullrich, R. & Ullrich de Muynck, R. (1995). Selbstregulationsprozesse im Assertiveness Training Programm ATP: Anspruch und Wirklichkeit. In H. Reinecker & D. Schmelzer (Hrsg.): *Verhaltenstherapie, Selbstregulation, Selbstmanagement – Frederick H. Kanfer zum 70. Geburtstag*. Göttingen: Hogrefe.

Vazquez, M.I. & Buceta, J.M. (1993). Psychological treatment of asthma: Effectiveness of a self-management program with and without relaxation training. *Journal of Asthma*, 30, 171-183.

Vorberg, D. & Blankenberger, S. (1999). Die Auswahl statistischer Tests und Maße. *Psychologische Rundschau*, 50 (3), 157 – 164.

Watson, D.L. & Tharp, R.G. (1993). *Self-Directed Behavior. Self-Modification for Personal Adjustment*. 3. Aufl., Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Weiner, B. (1988). *Motivationspsychologie*. 2. Aufl., München: Psychologie Verlags Union.

Westmeyer, H. (1977). Verhaltenstherapie: Anwendung von Verhaltenstheorien oder kontrollierte Praxis? In H. Westmeyer & N. Hoffmann (Hrsg.): *Verhaltenstherapie. Grundlegende Texte*, 187-202. Hamburg: Hoffmann & Campe.

Williams, R.L., Moore, C.A., Pettibone, T.J. & Thomas, S.P. (1992). Construction and validation of a brief self-report scale of self-management practices. *Journal of Research in Personality*, 26, S. 216-234.

- Williams, R.L. & Long, J.D. (1991). *Manage Your Life*. 4. Auf., Boston: Houghton Mifflin.
- Woolfolk, A. E., & Woolfolk, R. L. 1986. Time management: An experimental investigation. *Journal of School Psychology*, 24: 267-275.
- Yates, A.J. (1970). *Behavior Therapy*. New York: Wiley.
- Yates, A.J. (1975). *Theory and practice in behavior therapy*. New York: Wiley.
- Ziesat, H. A. J., Rosenthal, T. L., & White, G. M. (1978). Behavioral self-control in treating procrastination of studying. *Psychological Reports*, 42: 59-69
- Zimbardo, P.G. (1983). *Psychologie*. 4. Aufl., Berlin: Springer.